



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
INGENIERÍA INDUSTRIAL



**TRABAJO DE GRADUACIÓN:
“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA
PARA LA EMPRESA VILLALOBOS S.A. DE C.V. EN EL ÁREA
DE PRODUCTOS DE PANADERÍA”.**

**PRESENTADO POR:
NICOLÁS ESCOBAR MONGE 22-4457-96
WILLIAMS GIL DELGADO 22-4450-94**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

NOVIEMBRE, 2001.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

PAGINA DE AUTORIDADES

LIC. JOSE MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. NELSON ZARATE SANCHEZ
VICERRECTOR ACADEMICO

ING. DANILO ADOLFO DIAZ
DECANO

JURADO EXAMINADOR

ING. MARIO ERNESTO CARBAJAL ALAS
PRESIDENTE

ING. ADALBERTO ANTONIO ALVARADO DELGADO
PRIMER VOCAL

ING. RIGOBERTO VINICIO HUEZO ALVAREZ
SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE, 2001

INDICE

CONTENIDO	Nº Página
Introducción.....	i
CAPITULO I . GENERALIDADES.	1
1.1 Antecedentes del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	1
1.3 Justificación de la investigación.....	2
1.4 Delimitaciones.....	3
1.5 Objetivos.....	5
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.	6
2.1 Generalidades.....	6
2.2 Condiciones ambientales que deben enfrentar las Organizaciones de hoy.....	6
2.3 Planeación estratégica.....	9
2.3.1. Generalidades.....	9
2.3.2. Definición, utilidad e importancia de la planeación estratégica.....	9
2.3.3. Modelos conceptuales para la planeación estratégica.....	13
2.3.4. Pasos para el desarrollo de la planeación estratégica.....	17
2.4 Auditoría interna.....	19
2.4.1. Generalidades.....	19

2.4.2. Definición, utilidad, importancia de la auditoría interna.....	19
2.4.3. Fases para realizar una auditoría interna...	21
2.5 Auditoría externa de la gerencia estratégica.....	48
2.5.1. Generalidades.....	48
2.5.2. Definición, utilidad, importancia de la auditoría externa de la gerencia estratégica.....	49
2.5.3. Pasos para realizar una auditoría externa....	50
2.6 Algunos conceptos importantes relacionados con la planeación estratégica.....	60
2.6.1. El proceso de dirección y la planeación estratégica.....	60
2.6.2. El Benchmarking y la planeación estratégica.....	63
2.6.3. Enfoques para organizar el proceso de planeación estratégica.....	67
CAPITULO III. ANÁLISIS DE LA REALIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA Y SU AMBIENTE.	69
3.1 Generalidades.....	69
3.2 Empresa sujeto de estudio.....	70
3.3 Productos de panadería.....	71
3.3.1. Importancia de los productos de panadería.	71
3.4 Instrumentos de diagnósticos.....	72

3.4.1	Definición.....	72
3.4.2	Instrumentos de diagnostico a utilizar en la auditoría externa.....	72
3.4.3	Instrumentos de diagnostico a utilizar en la auditoria interna.....	76
3.4.4	Instrumentos de diagnóstico para evaluar el proceso de planeación estratégica.....	82
3.5	Auditoría interna.....	87
3.5.1	Fases de la auditoría interna.....	87
3.5.1.1.	Perfil deseable para la empresa Villalobos S.A. de C.V.....	87
3.5.1.2.	Determinación de los requerimientos impuestos por el ambiente para que una organización tenga éxito o sobreviva en el largo plazo.....	88
3.5.1.3.	Análisis de las relaciones empresa-medio ambiente.....	90
3.5.1.4.	Análisis de la estructura organizacional.....	95
3.5.1.5.	Análisis de la tecnología.....	100
3.5.1.6.	Determinar las fortalezas y debilidades.....	104
3.5.2	Conclusiones.....	106

3.6	Auditoría externa de la gerencia estratégica.....	107
3.6.1	Análisis ambiental.....	107
3.6.1.1.	Fuerzas económicas seleccionadas..	108
3.6.1.2.	Fuerzas sociales seleccionadas.....	131
3.6.1.3.	Fuerzas políticas seleccionadas.....	137
3.6.1.4.	Fuerzas tecnológicas seleccionadas..	147
3.6.1.5.	Fuerzas competitivas seleccionadas..	153
3.6.2	Evaluación de la posición estratégica.....	166
3.6.3	Conclusiones.....	183
3.7	Diagnóstico del proceso de planeación estratégica actual.....	184
3.7.1	Identificación de la visión y la misión aparentes de la empresa.....	184
3.7.2	Identificación de la estrategia competitiva genérica de la empresa.....	186
3.7.3	Identificación de las principales estrategias actuales de la empresa.....	188
3.7.4	Identificación del escenario empresarial.....	190
3.7.5	Análisis de los grupos de influencia.....	192
3.7.6	Situación actual de la empresa respecto al futuro.....	194
3.7.7	Determinación de las amenazas y las oportunidades.....	198

3.7.8 La responsabilidad social como condicionante para las estrategias actuales.....	214
3.7.9 Conclusiones.....	215
CAPITULO IV. PROPUESTA DEL MODELO ESTRATEGICO.	217
4.1 Generalidades.....	217
4.2 Formulación de la nueva visión y misión	218
4.3 Definición del negocio.....	219
4.4 Diseño de metas y objetivos.....	219
4.5 Diseño de la estrategia competitiva genérica.....	220
4.6 Diseño de las estrategias funcionales.....	225
4.7 Diseño de las políticas.....	226
4.8 Conclusiones.....	226
4.9 Recomendaciones.....	227
CAPITULO V. PROPUESTA INTERNA.	229
5.1 Generalidades	229
5.2 Propuesta tecnológica.....	230
5.3 Propuesta de la estructura.....	233
5.4 Conclusiones.....	235
5.5 Recomendaciones.....	236
Bibliografía.....	240

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas se enfrentan a un ambiente en constantes cambios que exigen de éstas diferentes capacidades para poder competir. El ambiente competitivo actual obliga a estar en permanente vigilancia de las acciones de los competidores y a ofrecer un planteamiento estratégico que soporte y supere la presión impuesta y que, toma en cuenta además, los cambios en los ambientes económico, social, político y tecnológico. Así la innovación continua se vuelve una necesidad. Ante esta situación una organización debe ser flexible y tener la capacidad de brindar rápidas reacciones para obtener ventaja ante los competidores. La estrategia es el factor que relaciona a la empresa con su ambiente. De esta manera, la “Planeación Estratégica” es el medio que permite visualizar el negocio en que debe estar la empresa, la dirección a seguir en él tomando en cuenta los diferentes factores de mayor influencia. No significa que la planeación estratégica garantiza el éxito pero si se toman en cuenta todos los elementos es posible alcanzarlo.

Bajo éste enfoque se considera la necesidad de diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Villalobos S.A. de C.V. en el área de productos de panadería, que proporcione a la alta dirección el fundamento para dirigir el negocio, decidiendo por anticipado las acciones que se deben realizar para obtener una ventaja competitiva y única ante sus competidores. El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I se plantean los antecedentes problemáticos que conllevan a definir el problema y la justificación de la investigación. Así mismo, los objetivos que se pretenden alcanzar y las delimitaciones del estudio.

En el capítulo II, se proporciona la base teórica y conceptual para el desarrollo de la planeación estratégica que incluye la metodología para el desarrollo de la auditoría interna y la auditoría externa de la gerencia estratégica.

En el capítulo III (análisis de la realidad actual de la empresa y su ambiente) se aplica lo detallado en el capítulo dos convirtiéndose de ésta manera en uno de los elementos más importantes ya que determina: las condiciones actuales de la empresa en términos competitivos, las amenazas y oportunidades del ambiente en que se desenvuelve, sus fortalezas y debilidades para hacerle frente a las amenazas ambientales.

Finalmente los capítulos IV y V son de propuestas. En el primero se propone el modelo estratégico que debe adoptar la empresa y en el último los cambios internos a implementar.

Cuando en éste trabajo se haga referencia a la empresa Villalobos S.A. de C.V. se indicará únicamente como “La Empresa” sobreentendiéndose que sustituye a dicho nombre.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Cuando una organización no dirige sus acciones mediante una previa determinación del curso de acción a tomar es muy probable que cometa errores o dé pasos en falso que provoquen mostrar debilidades ante los competidores y convertirse en un blanco fácil de las represalias de éstos arriesgando su supervivencia en el largo plazo.

El hecho es que la empresa sujeto de estudio carece de una base concreta que le facilite la toma de decisiones. Por ejemplo, no cuenta con información de tipo competitiva que ayude al desarrollo de estrategias. Aunado a ello la falta de un proceso de planeación hace que la situación sea más crítica. Es decir, impide visualizar a tiempo las amenazas o aprovechar las oportunidades. Desde ésta perspectiva es obvio que la empresa adolece de muchas debilidades que de no actuar rápidamente será desplazada del mercado.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Qué debería hacer la empresa para enfrentar de manera satisfactoria los cambios ambientales y volverse una empresa competitiva?.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación realizada en este trabajo está justificada por lo siguiente:

- Buscarle solución al problema descrito anteriormente contribuye a incrementar los conocimientos de los investigadores y de los miembros de la empresa; ya que es un caso práctico y por lo tanto implica conocer bien las diferentes metodologías sobre planeación estratégica, aprender sobre estrategias de comercialización, profundizar en lo referente al trabajo en equipo, etc.
- La investigación realizada conduce a la ejecución de futuras investigaciones, debido a que se trata del proceso de planeación y éste debe desarrollarse periódicamente enmarcado dentro del proceso administrativo (previsión – planeación – organización – dirección – control), el cual requiere investigación constantemente; por lo tanto es seguro que se realizarán futuras investigaciones sobre el desarrollo, ejecución y control de planes estratégicos o ampliación de éste trabajo de grado.
- Con la solución al problema se obtienen muchos beneficios principalmente para la empresa:
 - Conocer las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.
 - Fijar un curso de acción que le permita llegar a ser competitiva en su sector.

- El problema es comprobable:

Actualmente la empresa sujeto de estudio (y no sólo ella sino la mayoría de empresas salvadoreñas) se encuentra bajo condiciones difíciles como son la fuerte presión de la competencia nacional y extranjera, la deteriorada economía familiar de la población salvadoreña reflejada en una disminución en la demanda de los productos y, con el agravante de no contar con planes a largo plazo que aseguren su supervivencia. Condiciones que son del conocimiento público, y para la empresa los efectos de no tener un plan a largo plazo; demuestran que el problema es real. Además hace resaltar la necesidad urgente de un trabajo de ésta naturaleza para implementarlo.

Dentro de los datos que sustentan el problema, lo refleja la disminución en las ventas de aproximadamente un 30% con respecto a 1998.

1.4 DELIMITACIONES.

1.4.1. Delimitación espacial.

La investigación es desarrollada en la empresa Villalobos S.A. de C.V. y en el sector de la fabricación de productos de panadería.

1.4.2. Delimitación conceptual.

La investigación por estar orientada para que sirva de fundamento a la toma de decisiones a nivel gerencial tiene el siguiente alcance:

Desde :

La elaboración de un diagnóstico de cómo se encuentra estratégicamente la empresa, incluyendo sus fortalezas y debilidades, lo cual implica:

- Identificar las variables ambientales claves en el éxito del sector y de la empresa y, proyectar su comportamiento futuro para evaluar su impacto en el sector y la empresa.
- Determinar si las estrategias actuales son las más apropiadas o no.
- Identificación de las principales oportunidades y amenazas ambientales a las que se enfrenta la empresa.
- Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Hasta :

El diseño de un plan estratégico que permita la supervivencia de la empresa a largo plazo, esto incluye:

- El diseño de la nueva visión y misión.
- El diseño de las nuevas estrategias, metas y políticas.
- La recomendación de los cambios organizacionales que deben realizarse.

El plan estratégico está diseñado para el período del 2001 al 2004, debido a que generalmente la planeación a largo plazo se realiza a 3 o 5 años y principalmente porque en el año 2004 serán las próximas elecciones presidenciales en el país, lo cual influye en las variables ambientales de tipo

político y gubernamental que deben ser consideradas por las empresas en sus planes estratégicos.

1.4.3. Delimitación temporal.

El tiempo en que se desarrolla la investigación es de un año, desde agosto de 2000 hasta julio de 2001

1.5 OBJETIVOS.

1.5.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de planeación estratégica que le permita a la empresa Villalobos S.A. de C.V., mayor competitividad en la fabricación de productos de panadería.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Describir las teorías que sirven de base para el desarrollo del trabajo de investigación.
- Determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como, las oportunidades y amenazas claves a las que se enfrenta en el ambiente.
- Proponer el diseño de un modelo de planeación estratégica que permita a la empresa mayor competitividad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1 GENERALIDADES.

En este capítulo se proporcionan las teorías, las metodologías y los conceptos más importantes con el objeto de que sirvan de guía para la aplicación práctica en la etapa de diagnóstico y propuesta.

2.2 CONDICIONES AMBIENTALES QUE DEBEN ENFRENTAR LAS ORGANIZACIONES DE HOY.

¿Cuáles son las condiciones que el ambiente ha impuesto a las empresas para que puedan sobrevivir a largo plazo o tener éxito?.

¿Cuáles son los factores ambientales que las han creado?, ¿Y cómo es que estos han afectado?.

La respuesta a éstas interrogantes es lo que se trata en esta parte.

Todo lo que rodea una empresa se le llama ambiente, el cuál esta constituido por una serie de variables ambientales que afectan a la organización en forma de amenazas y oportunidades. Los cambios en estas variables generan condiciones en el ambiente que varían de acuerdo al cambio en ellas. Así generan diferentes efectos en las empresas que de no ser tomados en cuenta por éstas pueden poner en peligro su existencia. A veces es posible que una organización tenga éxito con una estructura rígida y lenta capacidad de

respuesta, pero otras veces no. Todo dependerá de las condiciones ambientales.

Básicamente los cambios en las variables ambientales se ven reflejados en cambios en la demanda de los productos (bienes/servicios) por parte de los clientes. Al observar detenidamente, los cambios en las variables ambientales afectan:

- La segmentación del mercado.
- El tipo de estrategia a utilizar.
- El tipo de producto manufacturado.
- La clase de servicios ofrecidos.
- Las alternativas de las empresas con respecto a cómo comprar o vender.

Las condiciones ambientales actuales exigen flexibilidad y rápidas reacciones (calidad, precio, servicio, etc.) y han sido creadas por tres factores que son: los clientes, la competencia y el cambio. Estos por separado y en combinación afectan, de la siguiente manera:

- Los clientes.

Antes el vendedor ponía las condiciones para la venta, ahora "los clientes asumen el mando", ellos deciden qué comprar, a quién comprarle, cuánto comprarle, cuándo lo quieren e incluso hasta fijan el precio del producto. Esto

debido a la gran cantidad y diversidad de ofertas a las que están expuestas los clientes.

- La competencia.

Antes, era poca la competencia y se debía competir sólo con empresas nacionales, gracias al proteccionismo estatal. Ahora es todo lo contrario, "la competencia se ha intensificado (nacional y extranjera) y existen de diferentes tipos". Las empresas salvadoreñas y su población deben enfrentar ahora un mundo globalizado (aunque todavía existen algunas excepciones debido a la intervención del estado) en donde las bases de competencia para vender pueden variar mucho: precio, calidad, servicio (antes, durante o después de la venta), etc.

- El cambio.

Antes los cambios en las variables eran hasta cierto punto lentos y fáciles de predecir. Pero ahora "el cambio se vuelve constante". Es decir, la naturaleza misma del cambio es diferente. Los cambios en las variables del ambiente ocurren con más frecuencia e incluso de forma repentina, lo que conduce a un ambiente turbulento. Por ejemplo uno de los factores que más está introduciendo cambios en el ambiente es la tecnología, principalmente en el área de informática. Los clientes, la competencia y el cambio, han creado condiciones que obligan a las empresas a ser flexibles y ofrecer rápidas reacciones. La flexibilidad se refiere a la capacidad de una empresa para

adaptarse a las condiciones cambiantes del ambiente. Un mayor cambio ambiental implica mayor flexibilidad en la estructura.

2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.3.1 Generalidades.

La planeación estratégica es una parte integral del proceso de dirección de un negocio, ya que enfoca la atención de los gerentes en lo esencial para asegurar la continuidad de la empresa en el largo plazo. El primer paso en este sentido es definir el modelo conceptual para desarrollar el proceso de planeación y luego desarrollar cada una de sus etapas.

2.3.2 Definición, utilidad e importancia de la planeación estratégica.

- **Definición.**

La planeación estratégica es un proceso sistemático a través del cual se decide por anticipado cuáles son las acciones que debe realizar una organización para obtener ventaja competitiva ante sus competidores.

La planeación estratégica (formal) es un proceso porque permite decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada, ve a la organización como un sistema que debe interactuar con otros sistemas para lograr sus objetivos y además porque es conducida con base en la realidad.

- **Definición y explicación de los elementos básicos de la planeación estratégica.**

Una **visión** es la descripción de las condiciones futuras en que quiere verse una organización, un individuo o grupo de individuos. Una visión que no es apoyada por acciones concretas es simplemente un sueño.

La **misión** es la función socioeconómica de la empresa, determinada según las necesidades del cliente que se intenta satisfacer y representa el conjunto de elementos que harán posible la visión.

La **estrategia** es el conjunto de pautas de actuación (tanto a nivel general como de departamentos) que tienen como finalidad el orientar los recursos de la empresa hacia un determinado objetivo tomando en cuenta las diversas circunstancias del ambiente en que se desenvuelve.

Un **objetivo** es la descripción de los resultados a través del tiempo que debe lograr la organización para llegar a ser lo que desea.

Las **políticas** son lineamientos generales para la toma de decisiones. Una política orienta los medios a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Las **metas** indican los resultados que deben alcanzar los altos directivos, mandos medios y los individuos para conducir a la organización en el camino deseado. De ésta manera las metas se convierten en guías de acción, fuentes

de motivación y compromiso, y estándares de desempeño que proporcionan legitimidad a la organización.

Las metas son guías de acción porque dirigen al personal. Ellas concentran la atención de cada uno de los empleados en diferentes objetivos específicos y principalmente proporcionan un propósito claro de lo que la organización trata de lograr. Las metas al indicar los resultados esperados implícitamente expresan aquellos resultados indeseables. Así se limitan las conductas que no están acordes con el logro de los resultados deseados.

Las metas motivan y comprometen a los empleados al establecerles con claridad lo que deben lograr y simultáneamente sirven de criterios para medir el desempeño, convirtiéndose en estándares para la evaluación del mismo.

Las metas dan legitimidad a la organización porque justifican y explican su propósito y lo que ella representa ante la sociedad. Si ante los ojos de la sociedad la organización es ilegítima, su supervivencia se ve amenazada.

Existen tres tipos de metas: globales, operativas y operacionales.

Las metas globales (responsabilidad de la alta gerencia) son abstractas y generales (no son específicas ni medibles) porque se aplican a la organización como un todo.

Las metas operativas (responsabilidad de los niveles medios) definen en detalle lo que la organización debe hacer a través de cada función o departamento

(mercadeo, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) para sobrevivir y alcanzar el éxito.

Las metas operacionales (responsabilidad de los supervisores y empleados individuales) definen los resultados de conducta y desempeño para cada empleado y por consiguiente para cada departamento.

En síntesis, las metas oficiales definen el propósito y valor en términos generales de la organización ante la sociedad, las operativas, los resultados que cada función debe alcanzar para que la organización sobreviva y logre el éxito y finalmente, las metas operacionales especifican los resultados que deben alcanzar cada empleado y departamento.

- **Utilidad de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica sirve principalmente para determinar:

- Cuál debe ser la visión y la misión de la organización.
- Cuál debe ser la estrategia competitiva genérica que caracterice a la organización.
- Cuáles deben ser las estrategias empresariales.
- Los objetivos, metas y políticas.
- Los recursos necesarios para la implementación de las estrategias.

- Los cambios organizacionales en las relaciones empresa-medio ambiente, la estructura y la tecnología.

- **Importancia de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica es importante por lo siguiente:

- Determina el curso de acción que debe seguir la empresa para ser competitiva.
- Representa un proceso constante para identificar las oportunidades y amenazas que debe enfrentar la organización.
- Representa una parte integral del proceso de dirección del negocio.

2.3.3 Modelos conceptuales para la planeación estratégica.

¿Qué es un modelo conceptual?

Un modelo conceptual representa en términos generales una idea de cómo debe ser algo (el desarrollo de un proceso, etc.). En otras palabras, representa el marco de referencia para la acción.

Un modelo que describe un proceso tiene dos características que son: proporciona una estructura y un lenguaje común.

¿Cómo es que proporciona una estructura?

Dentro del marco de referencia proporcionado por un modelo son posibles todos los tipos de variaciones, de tal forma que el modelo puede diseñarse de acuerdo a los requerimientos específicos de los individuos, los grupos y las organizaciones que los utilizan.

Cuando se dice que un modelo proporciona una estructura significa que un proceso es dividido en partes que forman la estructura total del modelo y que cada uno de los individuos las reconoce.

¿Cómo proporciona un lenguaje común?

Los modelos proporcionan mapas de acción y comportamiento que cualquier persona de la organización puede entender. Es decir, con solo indicarle en que parte del mapa se está, las personas identifican qué hacer y cómo comportarse. De tal forma que aplicado un modelo a la planeación estratégica proporciona una estructura que identifica cada fase del proceso de planeación y a los que la ejecutan qué hacer en cada una de ellas.

- **Selección del modelo.**

A continuación se presentan tres modelos conceptuales de donde se selecciona el que se utilizará en este trabajo de grado.

MODELO A.

➤ Formular los deberes.

- Definir el alcance del plan.
- Definir resultados buscados.
- Determinar como debe desarrollarse el plan.

- Desarrollar las entradas.
 - Antecedentes.
 - Principales tendencias ambientales.
 - Oportunidades y amenazas.
 - Fortalezas y debilidades.
 - Pronósticos de ventas actuales.
- Evaluar los cursos de acción alternativo.
- Definir objetivos primordiales:
 - Ventas, utilidades, desarrollo de productos, potencial humano, otros.
- Definir las políticas y estrategias importantes.
 - Mercadeo.
 - Producción.
 - Finanzas.
 - Personal.
 - Precios.
 - Tecnología, etc.

- Desarrollar planes a corto plazo.

- Determinar las decisiones actuales necesarias.
- Observar el desempeño.
- Revisar anualmente.

MODELO B.

- Definir la clase de compañía que se quiere.
- Analizar los clientes de la empresa.
 - ¿Quiénes son?.
 - ¿Cómo deben ser clasificados?.
 - ¿Por qué compran el producto de la empresa?, ¿Cambiará?, ¿Cómo?.
 - ¿A qué segmentos del mercado le sirve la empresa?, etc.
- Analizar la industria en que compete la empresa.
 - Tendencias.
 - Estándares y estadísticas.
 - Competencia.
 - Potencial de utilidades, etc.
- Cuestionar: ¿Cuáles son para la empresa las oportunidades y amenazas?.
- Preguntar: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?.
- Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?.
- Evaluar las alternativas de estrategias.
- Diseñar objetivos.
- Preparar planes detallados para implantar estrategias.

- Desarrollar planes de contingencia.
- Traducir los planes en presupuestos.
- Observar el desempeño.
- Revisar anualmente.

MODELO C.

- Realizar auditoría interna: determinar fortalezas y debilidades
- Realizar auditoría externa: determinar oportunidades y amenazas.
- Hacer un diagnostico del proceso de planeación estratégico actual.
- Identificar la visión y la misión que deben caracterizar a la empresa.
- Determinar la estrategia competitiva genérica que debe utilizar la empresa.
- Determinar las estrategias empresariales.
- Determinar los cambios internos que deben realizarse en la empresa.
- Asignar recursos.
- Medir y evaluar resultados.

El modelo C es el que se utilizará, por lo siguiente:

- Especifica a través de qué técnicas deben determinarse las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (aunque dentro de ellas pueden variar los procedimientos para realizarlas).
- Incluye una fase que ningún otro modelo la tiene (diagnóstico del proceso de planeación estratégica actual).
- Observa los cambios internos que deben realizarse, mientras que los otros modelos no.

2.3.4 Pasos para el desarrollo de la planeación estratégica.

Según el modelo seleccionado los pasos son:

Paso 1: Realizar auditoría interna.

Se determina las fortalezas y debilidades claves en el desempeño de la empresa.

Paso 2: Realizar auditoría externa.

Las oportunidades y amenazas son los principales elementos que deben ser identificados, así como los competidores más peligrosos y sus fortalezas y debilidades particulares.

Paso 3: Hacer un diagnóstico del proceso de planeación estratégica actual.

Aquí se identifica lo que aparentemente persigue la empresa (visión y misión) y la situación de los planes actuales respecto al futuro.

Paso 4: Determinar la visión y la misión que deben caracterizar a la empresa.

Paso 5: Determinar la estrategia competitiva genérica que debe utilizar la empresa.

Aquí se evalúa las diferentes estrategias competitivas genéricas y se selecciona la que mejores resultados podría ofrecer a la empresa dadas las condiciones actuales del ambiente.

Paso 6: Determinar las estrategias empresariales.

Se especifican las estrategias para cada área de la empresa.

Paso 7: Determinar los cambios internos que deben realizarse en la empresa.

En este paso se toma como insumo las fortalezas y debilidades, las tendencias ambientales de cómo deben realizarse las cosas y el plan estratégico a implementar.

Paso 8: Asignar recursos.

Aquí se asignan los recursos financieros, humanos, etc., que se requieren para implementar las estrategias y los otros cambios necesarios para que la empresa ofrezca flexibilidad y la rapidez con que debe enfrentar el ambiente.

Paso 9: Medir y evaluar resultados.

Se miden y se comparan los resultados reales con los esperados y se hacen los ajustes necesarios.

Los pasos 8 y 9 no los contempla éste trabajo debido a las limitaciones impuestas y porque pertenecen a la implementación práctica.

2.4 AUDITORÍA INTERNA.

2.4.1. Generalidades.

El análisis de la auditoría interna puede ser tan profundo como se quiera, dado que la organización puede estudiarse a nivel micro (individuo y grupos de individuos o departamentos) como a nivel macro (relaciones, estructura y tecnología). En este trabajo de grado el enfoque que se utiliza será a nivel macro, ya que está orientado a la toma de decisiones a nivel gerencial.

2.4.2. Definición, utilidad e importancia de la auditoría interna.

- **Definición.**

La auditoría interna consiste en analizar y evaluar los requerimientos ambientales, las relaciones empresa-medio ambiente, la estructura organizacional y la tecnología de la organización, con el propósito de determinar las principales fortalezas y debilidades claves en el desempeño global de la empresa.

- **Utilidad de la auditoría interna.**

Básicamente sirve:

- Como insumo para la elaboración de los planes estratégicos.
- Para determinar si la empresa es capaz de ofrecer la flexibilidad y la velocidad de respuesta que el ambiente requiere.
- Como indicador para introducir los cambios organizacionales que permitan fortalecer las áreas débiles y aprovechar las áreas fuertes para lograr un mejor desempeño.

- **Importancia de la auditoría interna.**

La auditoría interna es importante porque determina las fortalezas y debilidades (que son los dos factores que puede controlar) internas que padece la empresa, indicando hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de quienes están a cargo de la dirección de ella e introduzcan los cambios necesarios para que ésta

pueda implementar los planes y desarrollar la capacidad de respuesta requerida para hacer frente a las condiciones ambientales.

2.4.3. Fases para realizar una auditoría interna.

Fase 1: Definición del perfil de la empresa.

Fase 2: Análisis y determinación de los requerimientos impuestos por el ambiente a las organizaciones de hoy.

Fase 3: Analizar las relaciones empresa-medio ambiente.

Fase 4: Analizar la estructura organizacional.

Fase 5: Analizar la tecnología.

Fase 6: Determinar fortalezas y debilidades.

El detalle de cada una de las fases que a continuación se presenta (desde la fase 1 hasta la fase 4) explican las bases para el análisis que debe hacerse y finalizar con la fase 5 que es donde deben aplicarse valoraciones de tipo subjetivo para poder determinar las fortalezas y debilidades.

Fase 1. Definición del perfil de la empresa.

En ésta parte se especifican las características que debería poseer la empresa sujeto de estudio en términos estratégicos, capacidades y supuestos que fundamentan sus acciones.

Fase 2. Análisis y determinación de los requerimientos impuestos por el ambiente a las organizaciones de hoy.

Lo que se pretende es analizar las principales tendencias del ambiente que exigen de las empresas ciertas características para poder enfrentar su impacto.

Fase 3. Análisis de las relaciones empresa-medio ambiente.

Las relaciones empresa-medio ambiente se refiere a las formas básicas en que la empresa interactúa con el ambiente, dichas relaciones engloban lo siguiente:

- El estilo de comportamiento que debe mantener la organización.
 - Los tipos de respuesta que debe ofrecer ante la influencia ambiental.
 - Las formas de cómo controlar la incertidumbre ambiental.
-
- **Estilo de comportamiento que debe mantener la organización ante las condiciones actuales del ambiente.**

Antes de entrar en detalles es necesario examinar algunas particularidades de las organizaciones con fines de lucro y las organizaciones sin fines de lucro.

Las organizaciones pueden clasificarse dentro de dos grandes categorías tomando como base su propósito: organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro (como “hospitales”, “universidades”, “iglesias”, etc.).

Algunas características básicas de éstas empresas u organizaciones son:

<u>Empresas con fines de lucro</u>	<u>Empresas sin fines de lucro</u>
- Están obligadas a enfrentarse al cambio y minimizar sus efectos negativos. - Está sujeta a la prueba directa del mercado. Por lo tanto, las crisis que amenazan su supervivencia son más frecuentes. - Tendencia hacia romper las viejas reglas establecidas.	- El cambio no se enfrenta o minimiza sus efectos. - No está sujeto a la prueba directa del mercado: los fondos económicos que soportan sus operaciones no dependen directamente de la utilidad continua de sus productos (bienes/servicios) al impactar en el cliente. - Tendencia hacia la burocracia: desarrollar una serie de reglas y procedimientos para realizar los negocios manteniéndose dentro de su status quo.

Dichas características inducen a que las organizaciones asuman una determinada actitud ante los cambios ambientales, la cual determina el estilo de comportamiento que caracteriza a la organización.

Dentro de los estilos de comportamiento que puede asumir una organización, el estilo ideal es el empresarial porque fundamentalmente maneja una actitud proactiva. Lo que significa anticiparse a los cambios, es decir aprender a visualizar los cambios futuros y crear en el presente las condiciones que permitan minimizar los efectos negativos de dichos cambios en la organización.

Las características esenciales de este estilo de comportamiento son las siguientes:

1. La organización enfrenta el cambio en vez de evitarlo.
2. Visualiza las futuras amenazas y oportunidades ambientales. Dejando así a un lado, reaccionar ante los problemas, buscar una alternativa única o tratar de preservar el pasado.
3. Busca a nivel regional o mundial múltiples cursos alternativos de acción, elige la mejor alternativa disponible y lucha en forma continua por el cambio del "status quo".
4. Mantiene una actitud proactiva.

Por otra parte existe un estilo de comportamiento que es el que menos deberían emplear las organizaciones. Pero, al parecer es el más común (principalmente en las organizaciones no lucrativas y en muchas organizaciones lucrativas también), al que se le llama "comportamiento gradual". Dicho estilo básicamente ofrece una actitud reactiva. Lo que implica aprender a adaptarse a los cambios que ocurran. En otras palabras, la empresa reacciona hasta que la necesidad para el cambio es clara (para sobrevivir es necesario solucionar el problema que enfrenta).

Las principales características del estilo de comportamiento gradual son:

1. La organización trata de desviarse lo menos posible de su comportamiento histórico.
2. Las soluciones se buscan localmente, lo que implica reducir al mínimo cambios que puedan salirse del "status quo".
3. Se orienta hacia el uso eficiente de los recursos.
4. Trata en lo posible de evitar enfrentarse al cambio.
5. Es esencial la búsqueda de alternativas de solución, aceptando la primera solución satisfactoria.

Generalmente el comportamiento empresarial en las organizaciones no lucrativas se presenta durante el período de origen de la organización, especialmente para definir los propósitos y la creación de la estructura administrativa. Pero pasado este período, la organización progresivamente adopta el estilo gradual dejando a un lado el estilo empresarial, excepto en condiciones de crisis causadas por el deterioro del servicio público que ofrece (por ejemplo, puede observarse el servicio ofrecido por el ISSS, Ministerio de Educación, Seguridad Pública, etc.).

Cuadro N°1: Comparaciones entre el comportamiento gradual y el empresarial.

Comportamiento	Gradual	Empresarial
Características		

Objetivo.	Optimizar el rendimiento.	Optimizar el potencial de rendimiento.
Recompensas.	Recompensas por estabilidad y eficiencia	Recompensa la creatividad y la iniciativa.
Sanciones.	Por desviaciones.	Por falta de iniciativa.
Información.	Interna: rendimiento, externa: oportunidad histórica.	Interna: capacidades, externa: espacio de oportunidad ambiental.
Estilo de liderazgo.	Habilidad para desarrollar consenso.	Habilidad para hacer que las personas acepten el cambio.
Tipo de actitud	Reactiva	Proactiva.

Finalmente, el estilo de comportamiento organizacional "integrado" es el que puede desarrollarse ante las condiciones ambientales descritas anteriormente, como constantes cambios en las variables y con el agravante de que estos pueden presentarse en forma repentina, ello provoca que sea más difícil predecir todos los cambios; por lo tanto, existe la posibilidad de que ocurran imprevistos futuros para la organización. El estilo de "comportamiento integrado" es una combinación entre el estilo gradual y el estilo empresarial, con la particularidad de asumir una actitud reactiva en casos extremos en los cuales fue imposible anticiparse al cambio. De lo contrario la organización debe caracterizarse por el estilo empresarial.

En conclusión, la organización debe aprender a visualizar los cambios para anticiparse a ellos y generar ventaja estratégica ante sus competidores y debe aprender a adaptarse a aquellos cambios que por alguna razón fue imposible identificarlos a tiempo.

Una organización caracterizada por un estilo empresarial ofrece varios tipos de respuesta al ambiente, como se verá a continuación.

- **Tipos de respuesta que debe ofrecer la organización a la influencia del ambiente.**

Una organización que en esencia mantiene una actitud proactiva debe responder de cinco formas: operativa, competitiva, innovadora, empresarial y administrativa.

Respuesta operativa.

Este tipo de respuesta en esencia busca reducir y mantener al mínimo el costo operativo de la organización para que ésta pueda competir vía costos, lo cual significa "hacer mejor lo que la competencia hace". Esto da como resultado que la empresa tenga capacidad para elaborar productos (bienes/servicios) a un costo mínimo mediante la producción eficiente y el apoyo necesario de las actividades de mercadeo, investigación y desarrollo (I y D), etc.

Respuesta competitiva.

La respuesta competitiva fundamentalmente busca optimizar los beneficios de la organización para darle ventaja con respecto a sus competidores vía maximización de utilidades. La respuesta competitiva se encarga de garantizar la venta de los productos actuales en sus mercados. La optimización del rendimiento a corto plazo se puede lograr mediante la cooperación principalmente de la producción, el mercadeo, finanzas y la dirección para responder a los cambios en la demanda y en la competencia. Esto lleva a

atender al cliente de tal forma que le resulte caro cambiarse de proveedor. La respuesta competitiva da como resultado una empresa con capacidad para responder rápidamente ante las acciones de la competencia; lo cual hace evidente que debe existir una corta distancia entre el trabajo logístico y el trabajo de dirección. Esto conduce a estructurar el trabajo entorno al proceso e introducir el trabajo en equipo a la organización.

Respuesta innovadora.

La respuesta innovadora se concentra principalmente en desarrollar el potencial de rendimiento a corto plazo de la organización. Busca optimizar el desarrollo de nuevos productos y estrategias para su introducción al mercado. Aquí la función de investigación y desarrollo juega un papel determinante y se requiere del apoyo de toda la organización.

Generalmente este tipo de respuesta se maneja mediante el sistema de dirección de proyectos.

El desarrollo de nuevos productos puede estar basado en necesidades reales o subjetivas (las que la empresa logra hacer creer al cliente que tiene).

Respuesta empresarial.

Esta respuesta tiene mayor alcance que la innovadora, ya que desarrolla el potencial de rendimiento a largo plazo de la organización. Asegura el

rendimiento, el crecimiento y la continuidad a largo plazo de la empresa. La respuesta empresarial se logra mediante el desarrollo e implementación de planes estratégicos. Aquí la gerencia general debe actuar como la inteligencia creadora de la empresa, es decir, la respuesta empresarial se logra a través de la dirección estratégica.

Respuesta administrativa.

La respuesta administrativa esencialmente desarrolla la capacidad de la organización para apoyar en forma efectiva y oportuna los cuatro tipos de respuesta antes mencionados (operativa, competitiva, innovadora y empresarial).

La respuesta administrativa se asegura que:

- La capacidad de la empresa apoye el estilo de comportamiento que la caracteriza y en las distintas modalidades de respuesta.
- Que la empresa se adapte rápidamente a los cambios experimentados en los tipos de respuesta.

Para lograr esto se requiere la creación de una organización en aprendizaje, en donde el personal directivo debe tener capacidad estratégica, organizativa y de liderazgo.

Cuadro N°2: Resumen tipos de respuesta.

Tipo de respuesta	Características básicas	Objetivo	Elementos esenciales	Características esenciales de la dirección
Operativa	Reducir y mantener al mínimo el costo operativo de la empresa (se resume en utilizar de forma eficiente los recursos)	Asegurar el rendimiento de los productos actuales dentro del mercado.	Planes estratégicos. Planes operativos.	Quienes son responsables del proceso de dirección a cualquier nivel deben tener capacidad: a. Estratégica. b. Organizativa. c. De liderazgo. (a medida que se sube en los niveles de dirección se vuelve más necesario el tener las otras dos cualidades también)
Competitiva	Optimiza los beneficios de la empresa asegurando la venta de los productos actuales en sus mercados.			
Innovadora	Optimizar el desarrollo de nuevos productos (bienes/servicios) y estrategias para su introducción al mercado.	Desarrollar el potencial del rendimiento futuro.		
Empresarial	Asegura el rendimiento, el crecimiento y la continuidad de la empresa en el largo plazo mediante la dirección estratégica del negocio.			
Administrativa	Garantiza los recursos (humanos, tecnológicos, físicos y financieros) de la empresa para que esta sea capaz de impulsar y mantener una respuesta operativa, competitiva, innovadora y empresarial satisfactoria	Garantizar el apoyo de la capacidad de la organización para que ésta responda de manera apropiada.		

- **Formas de control de la incertidumbre ambiental.**

El control de la incertidumbre ambiental se lleva a cabo a través de la planeación y del control interorganizacional del medio. Dicho control consiste en establecer relaciones con otras organizaciones o elementos claves externos de tal forma que permita hacer frente a la incertidumbre ambiental (minimizar la incertidumbre).

La incertidumbre ambiental se define como la falta de información acerca de los factores, actividades y hechos futuros del medio ambiente. La incertidumbre se refleja en la poca claridad con que pueda percibirse un hecho, el porqué ocurre, el éxito probable de un determinado curso de acción. La incertidumbre es introducida por tres características del ambiente (cambio, complejidad y dependencia de los recursos).

El control interorganizacional del medio puede llevarse a cabo de varias formas, como: acuerdos contractuales, adjudicación, publicidad y relaciones públicas, intercambios de personal, consejos entrelazados, la administración del dominio (actividad política, cámaras de comercio y fusiones), e incluso hasta actividades ilegales.

Acuerdos contractuales.

Los acuerdos contractuales reducen la incertidumbre ambiental que enfrentan las organizaciones mediante la negociación y firma de contratos legales para garantizar el suministro de recursos necesarios para la operación de la empresa. Por ejemplo los contratos colectivos de trabajo que determinan los salarios y los aumentos para cierto número de años futuros, los contratos para la compra de materiales (garantizando así el suministro a pesar de la incertidumbre sobre su disponibilidad en el mercado), etc.

Adjudicación.

La adjudicación consiste en la absorción de aquellos individuos u organizaciones que representan una amenaza para el logro de los objetivos trazados por una organización. Por ejemplo, se pasan a formar parte de la organización a los líderes de organizaciones externas importantes o de grupos de interés.

Publicidad y relaciones públicas.

La forma más obvia de influir en el ambiente de una organización es la publicidad. A través de ella las organizaciones influyen en la mente y en los gustos de los clientes a favor de sus productos y, en la actitud de éstos en beneficio de la organización.

Las relaciones públicas en las empresas se orientan a obtener el espacio apropiado en periódicos y revistas, y establecer las relaciones entre la empresa y la comunidad como: Participación en actividades de tipo social y deportivo. El propósito es vender la imagen de la empresa al público.

El intercambio de personal entre la organización y el medio ambiente.

Este permite establecer relaciones favorables que minimizan la incertidumbre ambiental. Los ejecutivos son intercambiados de manera informal entre las organizaciones, por ejemplo: cuando una organización contrata un ejecutivo de otra organización e inmediatamente lo asciende para tener contactos con organizaciones de interés, que permitan obtener información o establecer relaciones en beneficio de los objetivos trazados. Podría también contratarse o vincular a personal jubilado que haya laborado en organizaciones de interés.

Sociedades en co-inversión.

Una sociedad en co-inversión implica una inversión mutua por parte de dos o más organizaciones para crear una nueva organización con la finalidad de obtener logros o resultados que en forma individual sería muy difícil. Usualmente éstas organizaciones son competidoras entre sí.

Consejos directivos entrelazados.

Ello se refiere a la participación en los consejos directivos de organizaciones. Los enlaces pueden ser de dos tipos: directos e indirectos. El enlace directo significa que dos organizaciones tienen a la misma persona en sus consejos. El enlace indirecto significa que dos organizaciones tienen ambas un miembro en el consejo directivo de una tercera.

Administración del dominio.

La administración (hacer a través de otros) del dominio, es otra forma de ejercer cierto control sobre la incertidumbre. Técnicamente el dominio está constituido por los sectores y organizaciones con los cuales debe interactuar la organización. El control del dominio puede desarrollarse a través de la actividad política, cámaras de comercio e industria y las fusiones.

Actividad política. Lo que se pretende es influir en determinados fracciones políticas para que sus decisiones resulten favorables a la organización. Por ejemplo impedir el ingreso de otros competidores, orientar la inversión hacia ciertas áreas, etc.,

Las cámaras de comercio e industria, son una forma de aumentar el poder de influencia en el ambiente, al reunir y coordinar esfuerzos entre organizaciones que tienen intereses similares. Esto permite influir en la legislación por promulgar, realizar campañas públicas y bloquear a nuevos competidores. Esto último fue lo que no encontró BIMBO de México al ingresar a El Salvador.

Las fusiones son una combinación entre dos o más organizaciones para formar una sola. Esto ocurre mediante la adquisición de los activos de la(s) otra(s) a cambio de acciones o efectivo. Una fusión es la forma más directa de modificar el dominio de una organización.

Al adquirir otra empresa, la organización accesa inmediatamente a otros proveedores, mercados, competidores y disposiciones gubernamentales.

La administración del dominio en las fusiones se lleva a cabo mediante la integración hacia delante o hacia atrás (adquisición de empresas proveedoras y/o distribuidores de los productos que elabora la empresa) o la diversificación que es cuando la empresa adquiere otra(s) empresa(s) que están en negocios distintos a los de la empresa que la(s) adquiere.

Fase 4. Analizar la estructura organizacional.

El análisis de la estructura implica dos cosas: analizar los factores que afectan la estructura y establecer cómo debe estructurarse la organización.

Cuando se diseña la estructura de una organización se deciden dos cosas: la estructuración del trabajo o distribución departamental como comúnmente se conoce y los mecanismos de integración que establecen los lineamientos para la comunicación y la coordinación horizontal y vertical.

La estructura es el medio que en esencia permite hacer tres cosas: asignar responsabilidad a los empleados, asignar las relaciones formales de autoridad y responsabilidad así como el número de niveles jerárquicos y, diseñar los sistemas que coordinan las actividades de los empleados.

En una empresa existen dos tipos de estructura, la formal y la informal.

La estructura formal o esquema organizacional comprende cuatro elementos:

- La organización propiamente dicha, representada por el organigrama.
- El sistema de objetivos que rige cada parte de la organización.
- Los sistemas de información y de decisión.
- El sistema de incentivos para cada nivel jerárquico.

La estructura informal o estructura social comprende tres elementos que tienen que ver con el comportamiento de los individuos y las relaciones entre ellos:

- Las relaciones de poder formal e informal.
- Las expectativas mutuas de los miembros de la organización.
- La interacción de sus comportamientos.

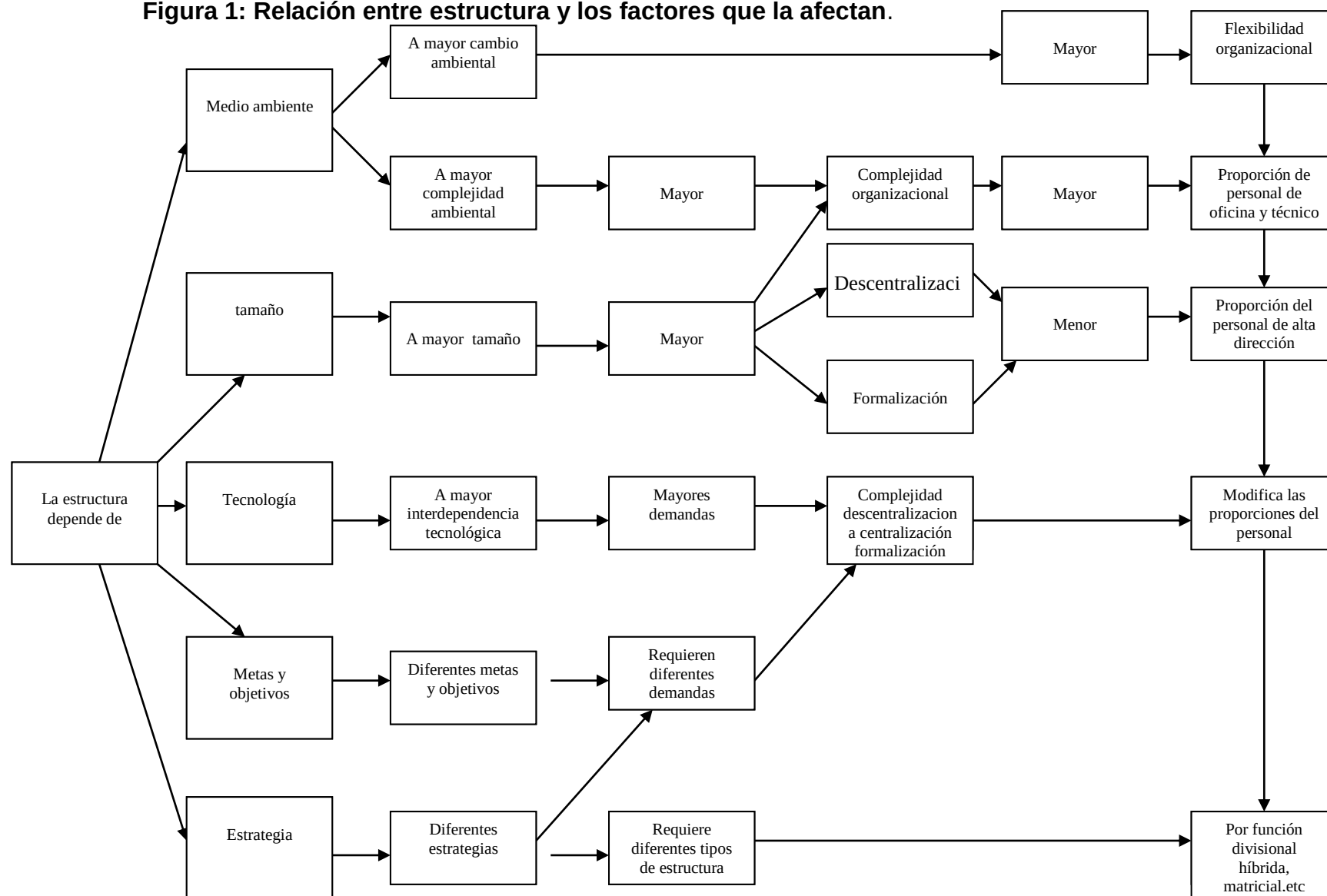
La estructura informal traduce la realidad de lo que ocurre dentro de la empresa. Mientras que la estructura formal está reflejada en papel como producto del diseño organizacional.

La estructura es importante porque representa uno de los factores principales que determinan la flexibilidad y la capacidad de la empresa para responder rápidamente.

FACTORES QUE AFECTAN LA ESTRUCTURA.

Esencialmente se tienen cinco factores o elementos que influyen en el diseño de la estructura organizacional, estos son: el ambiente, el tamaño de la organización, la tecnología, las metas y las estrategias. La forma en que afectan la estructura se resume en la figura 1.

Figura 1: Relación entre estructura y los factores que la afectan.



- **El tipo de estructura que debe adoptar la empresa.**

Históricamente se han desarrollado cuatro tipos básicos de estructuras organizacionales que son: funcional, divisional, híbrida y matricial.

Todos estos tipos de estructura están fundamentados en "el principio de la división del trabajo" y en "la organización en forma jerárquica piramidal". Estos elementos al ser aplicados tienen sus ventajas y desventajas; así como apropiados para ciertas condiciones ambientales, mientras que para otros no.

La división del trabajo y la organización en forma jerárquica (piramidal) tiene sus orígenes en la revolución industrial.

La ventaja de la división del trabajo es que incrementó la eficiencia de los operarios, debido a tres circunstancias que son:

1. El aumento de destrezas de todos los operarios (por hacer tareas simples y repetitivas).
2. El ahorro de tiempo que suele perderse pasando de una clase de trabajo a otra (de una a otra operación o de uno a otro trabajo distinto).
3. Los avances tecnológicos (introducción de un gran número de máquinas, ahora las innovaciones en todo tipo de equipo, herramientas, etc.) acortan el trabajo y le permiten a un hombre hacer el trabajo de muchos.

La estructuración de la organización en forma piramidal permitió administrar y controlar a empresas de todos los tamaños hasta cierto punto "bien", bajo condiciones ambientales como:

- Ambiente más o menos estable.
- Producción en masa para un consumo en masa.
- Mercado de vendedores (ellos ponían las condiciones de la venta).
- Ambiente competitivo no muy intenso.

Pero ahora las condiciones ambientales son totalmente distintas, debido a tres factores: clientes, competencia y cambio; que requieren flexibilidad y capacidad para responder rápidamente ante los cambios ambientales.

Las consecuencias de la división del trabajo y la estructuración en forma jerárquica piramidal son:

- Se hace complejo el proceso total de producir y entregar un producto al cliente, por consiguiente la administración de un proceso complejo es más difícil.
- A medida se incrementa el número de personas en el nivel más bajo, también es necesario el incremento en los mandos medios y superiores (para formar la pirámide) para “mantener el control”.
- Se crea una gran distancia entre la alta dirección y el usuario de sus productos.
- La estructura se vuelve compleja, grande y difícil de controlar.
- Se pierde el grado de responsabilidad que cada uno de los miembros de la organización tiene en los resultados globales del desempeño de ésta. Porque cada uno es responsable de su trabajo únicamente.

- No se requiere que los operarios y en general los empleados tengan un alto nivel educativo.

Estas consecuencias se traducen en organizaciones "rígidas y con lenta capacidad de respuesta", lo cual es contradictorio a las actuales exigencias ambientales.

El hecho es que la estructura piramidal descansa en tres supuestos:

1. Los subordinados deben someterse a la autoridad del jefe (jerarquía) porque de no ser así, los resultados son desastrosos.
2. Se deben ocultar los sentimientos personales, ya que las emociones se consideran poco profesionales.
3. Todos deben sacrificarse porque al final serán beneficiados. La premisa es que la jerarquía después los tomará en cuenta y los recompensará.

Esto se debe a la forma en que el poder se ha ido transmitiendo, al principio se transmitió por herencia.

Ahora las condiciones exigen que:

- Todos tengan una visión sistemática, para que todos sepan cómo contribuyen y cómo contribuir a los resultados organizacionales.
- Los sentimientos son importantes para todos.
- El trabajo debe generar satisfacción: debe desafiar a los empleados para hacer que crezcan y maduren.
- Capacitación y/o entrenamiento debe ser constante.

Lo anteriormente expuesto significa que para hacer frente a las actuales condiciones ambientales la estructura organizacional debe diseñarse fundamentándose en:

- Los procesos que lleva a cabo la empresa para cumplir con su mandato de satisfacer al cliente y no por agrupamiento de actividades similares y repetitivas (fragmentando los procesos), y finalmente en el trabajo en equipo.

En consecuencia, esto se traduce en introducir la organización al aprendizaje y el reto para los gerentes generales es construir una organización que aprende. Aprender más rápido que la competencia a hacer las cosas bien es la única ventaja competitiva que puede garantizar el éxito y la supervivencia en el largo plazo de una organización.

¿Cuál es el significado de organizarse entorno al proceso y trabajar en equipo?. Organizarse entorno al proceso significa identificar los procesos que desarrolla la empresa y formar equipos de trabajo que sean responsables de los resultados del proceso que se les asigna. Para lo cual, el equipo debe estar capacitado de tal forma que cada miembro del equipo conozca cómo se lleva a cabo cada una de las partes del proceso y en su totalidad. Esto requiere además que quienes están a cargo de la administración del negocio deban aprender a "administrar en equipo".

¿Por qué la administración en equipo es importante?

Porque el éxito o fracaso de un negocio es el resultado de sí las personas son capaces de trabajar de forma efectiva en equipo. Los resultados de una empresa son imposibles de lograr de forma individual. El trabajo en equipo se fundamenta en la "teoría de Sinergia".

¿Qué requieren los equipos para tener éxito?

Esencialmente tres cosas:

- Que el equipo tenga habilidades polivalentes.
- Que se concentre en el trabajo que es clave para los resultados organizacionales.
- Que exista buena comunicación y coordinación. Esto hace resaltar la necesidad de contar con eficientes sistemas de información y coordinación para lograr la integración de la organización como un solo sistema.

¿Por qué es necesario el trabajo en equipo?

Fundamentalmente porque los administradores no pueden ser capaces en todas las áreas, por lo tanto deben confiar en el trabajo en equipo.

Cualquier equipo puede "lograr resultados satisfactorios" únicamente si utiliza las habilidades de los miembros en un esfuerzo coordinado más que en una serie de actividades individuales.

La característica clave de los equipos de trabajo es que los miembros del equipo tienen un propósito común y depende uno del otro para el máximo rendimiento.

¿Qué es un equipo de trabajo?

Es un grupo de personas que se comprenden unas con otras, que conocen las fortalezas y debilidades de cada uno de sus miembros y que existe cooperación mutua entre ellos.

ESTRUCTURACIÓN POR PROCESOS.

Criterio: sencillez.

Premisa: comprimir el trabajo integrándolo en un proceso.

Dicha premisa implica dos cosas:

- Tener conocimiento de todo el sistema.
- Estructurar la organización por procesos.

Resultados: la formación de equipos de trabajo.

CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA POR PROCESOS.

- ♦ Combinación de varias tareas en una sola.

Criterio: comprimir el trabajo horizontalmente.

Resultado: diseño organizacional por proceso.

- ♦ Los empleados toman decisiones.

Criterio: comprimir el trabajo verticalmente (la toma de decisiones forma parte del trabajo).

Resultados de comprimir el trabajo vertical y horizontalmente:

- Costos indirectos más bajos.
- Mayor satisfacción al cliente.
- Tener empleados facultados.

- ♦ Las operaciones se ejecutan en forma natural.

Criterio: explotar la precedencia natural.

Resultado: el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacer antes o después.

- ♦ Los procesos ofrecen múltiples versiones (según necesidades del cliente).

Criterio. Eliminar la estandarización.

Resultado: un proceso claro y sencillo porque cada versión sólo es necesario aplicarla a los casos que es apropiada.

- ♦ El trabajo se realiza en el lugar apropiado.

Criterio: minimizar la burocracia.

Resultado: el trabajo se realiza en el momento y lugar que la organización lo requiere para responder rápidamente.

- ♦ Se reducen las verificaciones y los controles.

Criterio: los controles se utilizan hasta donde se justifica económicamente.

Resultado: eliminación del trabajo que no agrega valor.

- ♦ Un gerente de equipo de proceso ofrece un solo punto de contacto.

Criterio: servir de amortiguador entre un proceso complejo y el cliente.

Resultado: eliminación drástica de las necesidades de conciliación.

Fase 5. Análisis de la tecnología.

A continuación se presentan las bases para el análisis.

La tecnología es el proceso que permite transformar los insumos en productos que son enviados al ambiente. Desde este punto de vista la tecnología representa los conocimientos, las técnicas, las habilidades, la maquinaria, el equipo, las herramientas y las conductas utilizadas para transformar los insumos en productos. La tecnología está presente en todo tipo de organización. La tecnología es seleccionada utilizando dos criterios básicos como "las metas trazadas y las necesidades de eficiencia", después se diseña la estructura organizacional para que sea acorde con la tecnología.

La tecnología clasifica a las empresas en dos categorías: de manufactura y de servicios. Esto de acuerdo con el tipo de tecnología (de manufactura, de servicio).

La tecnología es importante por lo siguiente:

1. Afecta directamente a la estructura, dándole flexibilidad o rigidez.
2. Permite mejorar la eficiencia y la productividad.
3. Influye en el diseño de puestos de trabajo.

4. Influye en las necesidades y satisfacción del empleado.
5. La tecnología presente en el ambiente de la empresa se convierte en una variable ambiental muy importante porque puede crear amenazas u oportunidades.

La tecnología se clasifica en dos tipos: tecnología organizacional y tecnología departamental. Dicha clasificación se basa en el criterio de niveles de análisis de una organización.

La tecnología organizacional es el proceso de transformación que ocurre dentro del núcleo técnico. El núcleo técnico produce los principales bienes y/o servicios de la organización.

La tecnología departamental es el proceso de transformación utilizado en los departamentos fuera del núcleo técnico. Por ejemplo, comercialización transforma el inventario de producto terminado en ventas.

La tecnología genera "interdependencia". La interdependencia tecnológica es el punto hasta el cual los departamentos dependen unos de otros para el intercambio de recursos e información para realizar su trabajo.

Características que debe tener la tecnología:

1. Dar ventaja ante los competidores:
 - Ser capaz de elaborar nuevos productos y/o
 - Mejorar los productos actuales.

2. Estar acorde con las metas.
3. Satisfacer las necesidades de eficiencia.

Fase 6. Construir una matriz de evaluación de factor interno.

(fortalezas y debilidades).

La evaluación de los factores internos anteriormente especificados se realiza mediante una "matriz de evaluación de factor interno". Esta matriz sirve principalmente para determinar las fortalezas y debilidades que tiene una organización para enfrentar el ambiente. Las fortalezas y debilidades que arroja ésta matriz pueden complementarse con las de tipo competitivo determinadas en la "matriz de perfil competitivo" de la auditoría externa.

Los factores a considerar son:

1. Las relaciones empresa-medio ambiente.

Dentro de este factor deben considerarse tres elementos:

- El estilo de comportamiento que caracteriza a la organización comparado con el que debe caracterizarla.
- Los tipos de respuesta que ofrece al ambiente comparados con los que debe ofrecer.
- Las formas de cómo controla la incertidumbre ambiental.

2. La estructura organizacional.

Dos elementos es necesario considerar:

- Los factores que afectan la estructura.
- Cómo está estructurada la organización con respecto a cómo debe estructurarse.

3. La tecnología.

Los elementos a considerar son los siguientes:

- Capacidad para elaborar nuevos productos.
- Capacidad para mejorar los productos actuales.
- Tecnología acorde con las metas.
- Tecnología es capaz de satisfacer las necesidades de eficiencia.
- Tecnología ofrece ventaja ante los competidores.

2.5 AUDITORÍA EXTERNA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.

2.5.1. Generalidades.

La auditoría externa de la gerencia estratégica busca fundamentalmente dos cosas, "realizar el análisis ambiental y la evaluación de la posición estratégica", para determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.

Con el análisis ambiental se trata de identificar las variables ambientales que pueden influir con mayor fuerza sobre la empresa, la importancia de dichas

variables y finalmente conocer el comportamiento histórico que han tenido y cuál será su comportamiento para los próximos cuatro años.

La evaluación de la posición estratégica se realiza a través de la utilización de dos herramientas analíticas que son:

- La matriz de perfil competitivo y
- La matriz de evaluación de factor externo.

Con ellas lo que se busca es identificar cuales son los competidores más peligrosos para la empresa e identificar las oportunidades y amenazas claves a que se enfrenta.

2.5.2. Definición, utilidad e importancia de la auditoría externa de la gerencia estratégica.

- **Definición.**

La auditoría externa de la gerencia estratégica consiste en recolectar y evaluar información de tipo económico, social, cultural, geográfica, demográfica, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta una organización.

- **Utilidad.**

La auditoría externa de la gerencia estratégica sirve para que una organización pueda hacer esencialmente dos cosas:

- Desarrollar estrategias efectivas.
- Formular o reformular su misión básica.

- **Importancia.**

La auditoría externa de la gerencia estratégica es importante porque permite que la organización vea el panorama de cambios ambientales traducidos en amenazas y oportunidades, a los cuales debe enfrentar de manera apropiada para tener éxito y/o sobrevivir en el largo plazo y; además es importante porque dichos cambios son incontrolables por la organización.

Los cambios ambientales son producidos por modificaciones en el comportamiento de variables que caracterizan al ambiente. Dichos cambios se ven reflejados en "variaciones en la demanda de los productos" que la organización ofrece. Específicamente los cambios ambientales afectan: el tipo de productos manufacturados, el tipo de estrategia a utilizar, la segmentación del mercado, las clases de servicios ofrecidos y las alternativas de las empresas sobre cómo comprar o vender.

2.5.3. Pasos para realizar una auditoría externa.

Básicamente son cinco pasos los que deben desarrollarse: escoger variables ambientales claves, seleccionar fuentes claves de información, predecir las variables seleccionadas, construir una matriz de perfil competitivo y construir una matriz de evaluación de factor externo.

Paso 1: Escoger variables ambientales claves.

La selección se realiza con base a la siguiente clasificación:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, geográficas y demográficas.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas.

Cada categoría representa un conjunto de variables de las cuales se selecciona un número determinado (generalmente son cinco por categoría) que significan las más importantes.

FUERZAS ECONÓMICAS:

Estas fuerzas están constituidas por todas las variables o indicadores macroeconómicos que resumen la situación económica del país. Ejemplos:

- Tendencias del producto interno bruto (PIB).
- Disponibilidad de crédito.
- Tasas de impuestos.
- Políticas fiscales.
- Tasas de interés.
- Factores de importación/exportación.
- Nivel de ingreso disponible.
- Tasa de inflación del mercado monetario.

- Economías de escala.
- Tendencias del Producto Nacional Bruto (PNB).
- Patrones de consumo.
- Deficit presupuestales del gobierno.
- Tendencias del desempleo.
- Niveles de productividad del trabajador.
- Valor del dólar en mercados mundiales.
- Tendencias de las acciones en la bolsa de valores.
- Situación económica de países influyentes.
- Variaciones en la demanda de diferentes productos.
- Nivel de ingresos por grupos regionales y/o por grupos consumidores (segmento del mercado).
- Cambios en el nivel de ingresos de las remesas familiares.
- Fluctuaciones en precios.
- Políticas monetarias.
- etc.

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y GEOGRÁFICAS.

Estas variables determinan el modo de producir , trabajar, consumir y vivir de las sociedades.

Ejemplos de estas variables:

- Cambios regionales en cuanto a gustos y preferencias.
- Cambios poblacionales por ciudad, departamento, etc.
- Número de matrimonios por período.
- Número de nacimientos, defunciones.
- Número de mujeres trabajadoras.
- Número de divorcios.
- Número de graduados universitarios y de secundaria por área geográfica.
- Tasas de emigración e inmigración.
- Tasas de esperanza de vida.
- Ingresos por persona.
- Programas de seguridad.
- Número de grupos de interés especial.
- Tasa de crecimiento poblacional.
- Ubicación de empresas de servicios, manufactureras y minoristas.
- Actitudes hacia empresas.
- Estilos de vida.
- Congestionamientos de tráfico.
- Valor del tiempo libre.
- Confianza en el gobierno.
- Actitudes hacia el trabajo.
- Hábitos de compra.
- Actitudes con respecto al ahorro.

- Igualdad de empleo.
- Roles sexuales.
- Nivel educativo promedio.
- Regulaciones gubernamentales.
- Actitudes hacia la inversión.
- Control de la contaminación.
- Número de miembros de iglesias.
- Actitudes hacia la autoridad.
- Actitudes hacia las profesiones.
- Cambios poblacionales por edad, sexo, raza y nivel económico.

FUERZAS JURÍDICAS, GUBERNAMENTALES Y POLÍTICAS.

Estas variables proporcionan información de mucha importancia para las empresas en cuanto a la relación empresa-estado.

El gobierno central y los gobiernos locales (alcadía), así como las instituciones nacionales son reguladoras, subsidiarias y clientes importantes de las empresas salvadoreñas, a las que les transmiten oportunidades y amenazas principalmente a través de leyes y regulaciones.

Algunos ejemplos de estas variables son :

- Regulaciones o derogaciones gubernamentales.
- Cambios en leyes tributarias.

- Número de patentes.
- Ubicación y gravedad sobre actividades terroristas.
- Tamaño de presupuestos gubernamentales.
- Nivel de inversiones y su orientación.
- Actividades de cabildeo político.
- Leyes estatales, municipales, etc.
- Mercado laboral, petrolero a nivel mundial.
- Situación política en países extranjeros.
- Cambios gubernamentales en políticas fiscales y monetarias.
- Regulaciones de importación/exportación.
- Relaciones El Salvador-Cuba, El Salvador- EUA, El Salvador-C.A, etc.
- Legislación antimonopólica.
- Niveles de subsidios gubernamentales.
- Legislación sobre igualdad de empleo.
- Nivel de gastos defensivos.
- Leyes de protección ambiental.
- Cambios en leyes sobre patentes.
- Número de patentes.
- Número, gravedad y ubicación de protestas gubernamentales.
- Tasa de participación de votantes.
- Comités de acción política.
- Tarifas especiales, etc.

FUERZAS TECNOLÓGICAS.

Los cambios tecnológicos afectan los productos, servicios, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, mercados, procesos de producción, actividades de mercadeo y la posición competitiva de la organización. Generalmente los avances tecnológicos pueden crear nuevos mercados, lanzar nuevos y mejores productos, volver obsoletos los productos y servicios existentes, etc.

Las Fuerzas tecnológicas pueden analizarse respondiendo a una serie de preguntas.

Por ejemplo:

¿Cuáles son las tecnologías dentro de la empresa?.

¿Qué tan críticos son estas tecnologías para los productos de la empresa y su negocio?.

¿Cuáles son las tecnologías con que cuenta la competencia?

Etc.

FUERZAS COMPETITIVAS.

Las fuerzas competitivas estan constituidas por toda la presión ejercida por los competidores actuales, los competidores potenciales, los clientes, los proveedores y los productos sustitutos. La lectura adecuada de éstas fuerzas es

fundamental para cualquier organización, ya que es el entorno mas cercano con el que interactúa.

Las fuerzas competitivas más importantes son cinco:

1. La amenaza de los competidores potenciales : son los que están en posibilidad de entrar a competir al mercado.
2. El peligro de productos (bienes/servicios) sustitutos.
3. La rivalidad entre las empresas existentes.
4. El poder negociador de los proveedores.
5. La capacidad negociadora de los clientes.

Para poder desarrollar una estrategia que haga posible enfrentar satisfactoriamente las fuerzas competitivas, la clave está en “identificar y analizar las fuentes que dan origen a las fuerzas competitivas”. El conocimiento de las fuentes de presión competitiva permite:

- Claridad sobre las fortalezas y debilidades críticas de la empresa.
- Aclarar las áreas en las cuales se requerirán variaciones estratégicas que rindan las mejores ganancias.
- Resaltar las áreas en que la industria promete ofrecer el mayor significado en cuanto a amenazas y oportunidades.

¿ Cuáles son las tres estrategias competitivas genéricas que se sugieren para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y así derrotar a otros competidores en la industria?.

Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Liderazgo General en Costos.

Estrategía que ataca a un mercado sin segmentarlo con una oferta específica, enfocandose principalmente en controlar los costos y minimizarlos para llegar a ser el líder en costos más bajos que el resto de competidores.

Diferenciación.

Estrategía que consiste en segmentar el mercado y ofrecer una oferta exclusiva para cada segmento.

Enfoque o Alta Segmentación.

Ésta estrategia consiste en segmentar el mercado, tomar un segmento en particular y satisfacer su demanda de la mejor forma posible.

Paso 2: Seleccionar fuentes claves de información.

Las fuentes claves de información son aquellas que representan, confiabilidad en los datos o información que brindan, entre éstas se encuentran revistas de negocios, periódicos, instituciones oficiales, bancos, abogados, consultores,etc.

Paso 3: Predecir el comportamiento de las variables ambientales seleccionadas.

La predicción se puede llevar a cabo mediante la utilización de métodos cualitativos, cuantitativos o ambos, todo dependerá del comportamiento histórico de cada variable y para qué se requiere el pronóstico.

Paso 4: Construir una matriz de perfil competitivo.

Una "matriz de perfil competitivo" es una herramienta analítica que sirve principalmente para dos cosas:

- Identificar cuales son los competidores más peligrosos que enfrenta una empresa.
- Informar sobre las fortalezas y debilidades particulares de los competidores.

Paso 5: Construir una matriz de evaluación de factor externo.

Este es el último paso de la auditoría externa. La matriz de evaluación de factor externo sirve para determinar las oportunidades y amenazas claves que enfrenta una organización en el ambiente.

2.6 ALGUNOS CONCEPTOS IMPORTANTES RELACIONADOS CON LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.

2.6.1 El proceso de dirección y la planeación estratégica.

¿Será la planeación estratégica una técnica para auxiliar o apoyar a la dirección en su trabajo?

La respuesta es NO, por lo que a continuación se detalla.

La planeación estratégica es inseparable del proceso de dirección. No se puede dirigir cuando no se han analizado los factores claves en el éxito del negocio y se ha tomado la decisión de hacer algo. La planeación estratégica proporciona el fundamento para dirigir el negocio. El fondo del asunto es que la dirección es un proceso que utiliza como insumo lo planeado. La planeación estratégica es una parte del proceso de planeación general, ya que éste incluye también la planeación operacional, así se tienen planes estratégicos y planes operativos.

El primer deber de quienes están a cargo del proceso de dirección es pensar en la visión y misión del negocio, es decir responder a la pregunta ¿Qué es nuestro negocio y qué debería ser?. Esto lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y planes, y a la toma de decisiones de hoy para los resultados del mañana. A lo que se llama proceso de planeación estratégica. Obviamente éste trabajo sólo pueden hacerlo quienes están a cargo del proceso de dirección de la empresa, que pueden visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las

necesidades actuales y futuras, y que pueden distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves.

El proceso de dirección se fundamenta en tres pilares que son:

1. La estrategia: para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
2. La organización: para llevar a cabo la estrategia en forma eficiente.
3. La cultura: para dinamizar la organización y animar a sus miembros.

De tal forma que quienes están a cargo del proceso de dirección, principalmente la alta dirección es la responsable del desempeño global de la empresa y que éste desempeño depende, al mismo tiempo, de la estrategia de la empresa, de su esquema organizacional y de la congruencia entre ambos.

Se ha mencionado a la dirección estratégica y la operacional, pero ¿En qué consiste cada una?.

La dirección estratégica se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, se soporta en la planeación estratégica; es decir que los planes estratégicos se consideran insumos básicos del proceso de dirección.

La dirección y la planeación estratégica se concentran en la estrategia más que en las operaciones.

La dirección operacional está dirigida y limitada por la dirección estratégica.

Los planes operacionales detallan una serie de actividades acordes con los planes estratégicos.

El resultado final de la actividad operativa es la entrega de productos (bienes y/o servicios) al ambiente a cambio de recompensas previstas por la actividad estratégica.

La actividad principal en la dirección de operaciones consiste en establecer y producir niveles de resultados que mejor contribuyan al logro de las metas y objetivos organizacionales.

La actividad de la dirección estratégica establece objetivos y metas para la organización y mantiene una serie de relaciones entre ésta y su ambiente que:

- Permitan lograr sus metas y objetivos.
- Sean congruentes con las capacidades de la organización, es decir con sus fortalezas y debilidades.
- Sean sensibles a las demandas del entorno (relación entre la organización y clientes especiales, bancos, etc.).

El resultado final de la dirección estratégica es:

1. El potencial para el logro futuro de las metas y objetivos de la organización (Respuesta Empresarial). Esto consiste en garantizar: las entradas para la empresa (financiamiento, recurso humano, información, materias primas, etc.); los productos para el cliente y, un estilo de comportamiento que permita a la empresa seguir logrando sus objetivos.
2. La estructura interna capaz de responder a los cambios ambientales.
3. El desarrollo de la cultura de la organización, mediante la cual se inyecta el dinamismo al personal.

2.6.2 El Benchmarking y la planeación estratégica.

El benchmarking proporciona valiosos elementos al momento de desarrollar la planeación estratégica, pero primero es necesario conocer los aspectos fundamentales del benchmarking.

¿Qué significa Benchmarking?

Significa aprender de los demás (clientes, competidores, proveedores, otras industrias, etc.).

¿Qué es el Benchmarking?

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos (bienes y/o servicios) y procesos de trabajo respecto a otras organizaciones importantes.

¿Qué muestra un proceso de Benchmarking?

El hecho de que una organización no tiene todas las respuestas o soluciones a los problemas que enfrenta y que encontrar esas soluciones generalmente no es fácil.

TIPOS DE BENCHMARKING.

➤ Benchmarking interno.

Su objetivo es conocer bien el trabajo que se realiza dentro de la organización. Debido a que cada uno tiene su propia forma de hacer las cosas (administradores, etc.).

➤ Benchmarking competitivo.

El objetivo es recolectar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de los competidores y compararlos con los de la organización. Además obtener los datos e información de variables ambientales claves en el éxito de la empresa para posteriormente desarrollar los pronósticos e identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Lo cual es importante para la planeación estratégica.

➤ Benchmarking funcional.

Su objetivo es recolectar información que permita identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización en un área funcional (administración, ingeniería, RRHH, etc.) que se esté sometiendo a benchmarking en nuestra empresa.

Se llama funcional porque se estudian áreas funcionales de las empresas de interés.

El benchmarking puede ser utilizado fundamentalmente de dos formas:

- Como un proceso general de solución de problemas con el propósito de mejorar la organización.
- Como un mecanismo activo para mantener informada a la organización de las acciones de la competencia y el comportamiento de variables claves en el éxito de la empresa.

Razones de por qué aplicar el Benchmarking.

➤ En la planeación estratégica.

Porque esta requiere un extenso conocimiento del mercado, las probables actividades de la competencia, lo más avanzado en productos y/o servicios, los requerimientos financieros para negociar en un mercado, la base de clientes, etc.

El Benchmarking funciona aquí como una herramienta para recopilar información sobre éstas áreas durante el proceso de planeación estratégica.

➤ En el desarrollo de pronósticos.

El Benchmarking proporciona la información requerida para desarrollar los pronósticos en que se basa la planeación estratégica. Comportamiento histórico de variables ambientales.

➤ En la generación de nuevas ideas.

El Benchmarking expone a los individuos a nuevos productos, procesos de trabajo y formas de manejar los recursos de la empresa. Esto obliga a los individuos a pensar y generar nuevas ideas, lo que se convierte en una fuente de ideas para dirigir los negocios. En este caso los beneficios del Benchmarking llevan al aprendizaje y su potencial como una herramienta para estimular la transferencia y generación de ideas.

➤ En las comparaciones producto/proceso.

El Benchmarking involucra la recopilación de información sobre los productos o procesos de los competidores, los proveedores, los clientes o de empresas

excelentes. La información una vez recopilada se emplea como parámetro de comparación competitiva para productos y/o procesos similares en la organización. Esto por consiguiente estimula la fijación de objetivos más realistas.

Ante todo lo anteriormente expuesto debe quedar claro que el Benchmarking no significa copiar o imitar, sino un proceso continuo de investigación para aprender de otros y contar con una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar cualquier actividad de negocios.

¿Qué cosas someter al proceso de Benchmarking?

Por lo general lo siguiente:

1. Productos (bienes y servicios): productos terminados, características y servicio.
2. Procesos de trabajo: cómo es que un producto (bien o servicio) se produce o recibe apoyo.
3. Funciones de apoyo: actividades que apoyan a los empleados o clientes internos como por ejemplo, análisis de sistemas de remuneración.
4. Desempeño organizacional: costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad, etc.
5. Estrategia: procesos de planeación, estrategias, etc.

2.6.3 Enfoques para organizar el proceso de planeación estratégica.

Existen cuatro enfoques fundamentales y diferentes para realizar la planeación (formal), ellos son:

1. Enfoque descendente.

Ya sea que la empresa es centralizada, descentralizada o una combinación entre ambas; la alta dirección proporciona los lineamientos para los resultados que se desean obtener y pide que se elaboren planes, luego ésta los revisa y son devueltos ya aceptados o para modificaciones. Si los planes presentados por los departamentos o divisiones no logran los objetivos deseados por la alta dirección se elaboran planes adicionales a nivel corporativos.

Ventajas

- La alta dirección determina a dónde quiere que llegue la compañía. Para ello da guías específicas a cada departamento o división para su planeación respectiva.
- La dirección se ve obligada a pensar en el futuro y fijar metas que desea lograr junto con las estrategias para implementarlas.

Desventajas

- La dirección puede no estar preparada para dar direcciones específicas.
- Limita el aporte que puedan dar los gerentes funcionales.

2. Enfoque ascendente.

En este enfoque la alta dirección no da lineamientos a los departamentos sino que les pide que presenten planes. La alta dirección revisa los planes y luego se sigue el mismo proceso del enfoque descendente.

Ventajas

- Permite la libertad creativa de los demás.
- Sirve como proceso de aprendizaje organizacional.

Desventajas

- Puede crear incomodidad la falta de guías por parte de la alta dirección a los gerentes funcionales.

Este sistema es adecuado en las siguientes situaciones:

- Cuando la alta dirección no está preparada para dar direcciones específicas.
- Cuando se desee utilizar éste sistema como proceso de aprendizaje.

3. Enfoque ascendente-descendente.

Es una combinación de ambos enfoques. La alta dirección indica lineamientos los suficientemente claros a los departamentos para permitir una considerable flexibilidad al desarrollar sus propios planes. El personal de los departamentos y de la alta dirección se reúne con frecuencia para discutir algunas cosas que faciliten el desarrollo de los planes.

La gran ventaja de este enfoque es que se puede lograr una mayor coordinación de esfuerzos, lo que resulta en planes más creativos que requieren de menos tiempo y esfuerzo.

4. Enfoque de la planeación en equipo.

Para este enfoque se selecciona un grupo de personas a quienes se les hace responsables exclusivos del proceso de planeación. Aquí la alta dirección debe formar parte del equipo.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA REALIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA Y SU AMBIENTE.

3.1 GENERALIDADES

En éste capítulo se lleva a la práctica lo especificado en el anterior (marco teórico) esencialmente en tres cosas: la auditoría interna, la auditoría externa de

la gerencia estratégica y el diagnóstico del proceso de planeación estratégica actual.

Una auditoría interna puede ser realizada con tanta profundidad de análisis como sea requerida, para éste caso interesa un análisis a nivel MACRO y por ello se concentra en tres elementos de gran importancia, como son: las relaciones empresa-medio ambiente, la tecnología y la estructura.

Para el desarrollo práctico de la auditoría externa, ésta se ha dividido en dos etapas: el análisis ambiental y la evaluación de la posición estratégica (que es donde aterriza la auditoría externa con la determinación de las oportunidades y amenazas claves a que se enfrenta la empresa).

El diagnóstico del proceso de planeación estratégica actual está enfocado a determinar desde un punto de vista externo (no desde el que la empresa ve) cuál es la visión, la misión, las estrategias y si éstas últimas afrontan amenazas u oportunidades de acuerdo al escenario en que se supone va a desenvolverse la empresa.

3.2 EMPRESA SUJETO DE ESTUDIO.

- Nombre de la empresa: Villalobos S.A. de C.V.
- Ubicación: Calle Gerardo Barrios, N° 1311 San Salvador.
- Actividad económica a que se dedica: Elaboración de Pan y Galletas.
- Breve reseña histórica:

La empresa surge en 1983 orientada principalmente a la elaboración de pan dulce y ofreciendo servicio a domicilio como apoyo a las ventas. Después lanzó pan de caja (marca Rosvill) y finalmente compite con galletas también. Villalobos S.A. de C.V. está clasificada como "Gran empresa" tomando como base el número de empleados.

3.3 PRODUCTOS DE PANADERÍA.

Los productos de panadería se ubican, según el CIIU (clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas) de la siguiente manera:

Se encuentran dentro de la Gran División 3, "Industrias Manufactureras". Dichas industrias se dedican a la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas o inorgánicas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en fábricas o en el domicilio o que los productos se vendan al detalle o mayoreo.

Dentro de la Gran División 3, se encuentra el grupo 3117 denominado "Fabricación de Productos de Panadería", éste grupo comprende lo siguiente:

La fabricación de pan, tortas, galletas, roscas (donas), pasteles y otros productos de panadería que se deterioran con facilidad, bizcochos y otros productos "secos" de panadería, y macarrones, fideos, tallarines y otras pastas alimenticias.

3.3.1 Importancia de los productos de panadería.

En El Salvador existen por lo menos, 1200 empresas dedicadas a la elaboración de pan (según registros de estadísticas y censos) generando de esta manera alrededor de 15,000 empleos directos, sin incluir el resto de empresas dedicadas a la elaboración de pastas alimenticias como Harisa y otras. Esto hace resaltar la importancia de éste tipo de organizaciones en la generación de empleos en el país.

3.4 INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO.

3.4.1 Definición.

Un instrumento de diagnóstico es un medio analítico que sirve para percibir o determinar el estado en que se encuentra algo o alguien como resultado de la influencia de ciertos factores, variables o elementos.

Para éste trabajo de grado interesa especificar los principales instrumentos de diagnóstico para:

- Determinar las oportunidades y amenazas en la auditoría externa.
- Determinar las fortalezas y debilidades en la auditoría interna.

- Realizar el diagnóstico del proceso de planeación estratégica actual.

3.4.2 Instrumentos de diagnostico a utilizar en la auditoría externa.

Dentro de la auditoría externa (donde se determinan principalmente las oportunidades y amenazas) se hará uso de dos herramientas analíticas o instrumentos de diagnóstico, como son la matriz de perfil competitivo y la de evaluación de factor externo.

La matriz de perfil competitivo que es para determinar los competidores más peligrosos e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares más importantes en términos competitivos.

La matriz de evaluación de factor externo con la cuál se determina las oportunidades y amenazas claves en el éxito de la empresa sujeto de estudio.

Procedimiento para construir una matriz de perfil competitivo.

- 1º. Seleccionar las variables competitivas claves en el éxito del sector y la empresa.
- 2º. Asignar una ponderación a cada variable seleccionada con el objeto de indicar la importancia relativa de ésta en el éxito de la industria o sector.

La ponderación asignada a cada factor debe variar desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La columna de ponderaciones debe sumar uno.
- 3º. Clasificar a los competidores.

Se determina la fortaleza o debilidad de esa firma en cada factor de éxito en donde:

Debilidad grave = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza importante = 4

4º. Multiplicar la ponderación asignada a cada variable por la clasificación correspondiente a cada competidor.

5º. Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. El resultado ponderado total de una empresa específica, indica la fortaleza total de ésta ante sus competidores.

El resultado total ponderado más alto muestra al competidor más amenazante, mientras que el menor revela al más débil.

Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más elevado).

Ejemplo de matriz de perfil competitivo.

Empresas Competidoras Factores Claves de éxito	Ponderación	Empresa sujeto de estudio		Competidor 1		Competidor 2	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Competidores potenciales	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Productos sustitutos	0.2	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Proveedores	0.4	2	0.8	1	0.4	4	0.6
Competidores actuales	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Clientes	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total resultado ponderado			2.3		2.2		2.8

Procedimiento para construir una matriz de evaluación de factor externo.

- 1º. Listar las variables claves que representan oportunidades o amenazas.
- 2º. Asignar una ponderación a cada variable seleccionada. Esta indica la importancia relativa de ese factor en el éxito de la industria a que pertenece la empresa sujeto de estudio. El valor de la ponderación oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), la sumatoria de todas las ponderaciones asignadas deberá ser igual a uno.
- 3º. Clasificar a cada factor con base así representa una amenaza o una oportunidad para la organización. Los posibles valores para la clasificación son:

Amenaza importante	= 1
Amenaza menor	= 2
Oportunidad menor	= 3
Oportunidad importante	= 4
- 4º. Multiplicar la ponderación por la clasificación = resultado ponderado para la organización en esa variable.
- 5º. Sumar la columna de resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

El significado de algunos resultados posibles en una matriz de evaluación de factor externo son:

Resultado	Significado
4.0	Indica que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas.
2.5	La empresa compite en una industria de atractivo promedio y que afronta oportunidades y amenazas también.
1.0	Indica que una empresa está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

El número de variables recomendado a incluir en ésta matriz puede oscilar entre 5 y 20.

Tanto la matriz de perfil competitivo como la matriz de evaluación de factor externo utilizan juicios de tipo subjetivo. Por lo tanto no deben utilizarse en forma indiscriminada. La diferencia en la aplicación de ellas, la pone la capacidad del estratega, ya que si no fuera de este modo, todas las empresas serían dirigidas de la misma forma; pero no es así, cada uno le imprime su sello haciéndolas diferentes unas de otras.

Ejemplo de Matriz de Evaluación de Factor Externo para la Empresa "XYZ".

Variable ambiental clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Tasa de interés.	0.20	1	0.2
Estrategia de enfoque del competidor "x".	0.10	4	0.4
Tasa de mortalidad.	0.30	3	0.9
Desplazamiento poblaciones.	0.20	2	0.4
Productos de la competencia.	<u>0.20</u>	1	<u>0.8</u>
	1.00		2.7

3.4.3 Instrumentos de diagnóstico a utilizar en la auditoría interna.

Básicamente se utilizan tres matrices como instrumentos para el desarrollo de la Auditoría Interna que son: la de evaluación del factor respuesta, la de evaluación tecnológica y la matriz de evaluación del factor interno que se fundamenta en las dos anteriores.

Matriz de Evaluación del Factor Respuesta.

Definición:

Matriz que sirve para analizar los factores importantes en términos de respuesta hacia el exterior (medio ambiente) o el interior de una organización.

Pasos para construir la matriz:

Paso 1: Listar los tipos de respuesta que puede ofrecer una organización ante la influencia del ambiente ya sea hacia el exterior y/o el interior de ella.

Paso 2: Asignar una ponderación a cada tipo de respuesta.

La ponderación establece la importancia relativa de cada respuesta para la organización y su valor puede oscilar entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La sumatoria de todas las ponderaciones asignadas debe ser igual a uno.

Paso 3: Clasificar a cada tipo de respuesta con base a si representa una fortaleza o una debilidad para la organización.

Los posibles valores para la clasificación son:

Debilidad importante = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza importante = 4

Paso 4: Encontrar el resultado ponderado. Este surge de multiplicar la ponderación asignada a cada factor por su respectiva clasificación.

Paso 5: Encontrar el resultado total ponderado para la organización. Se obtiene sumando los resultados ponderados para cada tipo de respuesta.

El significado de los resultados más importantes que pueden obtenerse en una matriz de evaluación del factor respuesta son:

Resultado ponderado	Significado
1.0	Es el menor resultado total ponderado que puede obtenerse e indica que la organización no esta respondiendo de manera apropiada y que tiene graves debilidades internas.
2.5	Es el resultado ponderado promedio que puede obtenerse. Expresa que una organización apenas se encuentra en el promedio en cuanto a capacidad de respuesta se refiere.
4.0	Es el resultado ponderado más alto posible para una organización. Significa que una empresa responde de manera excelente

	hacia el interior como el exterior de ella y que goza de abundantes fortalezas.
--	---

Matriz de Evaluación Tecnológica.

Definición:

Una matriz de evaluación tecnológica es un instrumento de diagnóstico que sirve básicamente para determinar las principales fortalezas y/o debilidades internas que posee una empresa en cuanto a tecnología.

Pasos para construir la matriz:

Paso 1: Listar los factores tecnológicos considerados como los más importantes para la empresa.

Paso 2: Asignar una ponderación a cada factor tecnológico. Dicha ponderación determina la importancia relativa de cada factor seleccionado en las capacidades de la empresa para responder apropiadamente ante el ambiente.

Paso 3: Clasificar a cada factor con base a si representa una fortaleza o debilidad para la empresa.

Los posibles valores a asignar en la clasificación son:

Debilidad importante = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza importante = 4

Paso 4: Encontrar el resultado ponderado. Se obtiene al multiplicar la ponderación asignada a cada factor por su respectiva clasificación.

Paso 5: Encontrar el resultado total ponderado para la organización. Se obtiene al sumar los resultados ponderados.

El significado de los principales resultados obtenido en una matriz de evaluación tecnológica pueden ser:

Resultado ponderado	Significado
1.0	Es el menor resultado total ponderado que puede obtenerse e indica que la organización se encuentra muy mal en el aspecto tecnológico y por tanto adolece de muchas debilidades.
2.5	Es el resultado ponderado promedio. Manifiesta que la empresa se encuentra en una posición en que los factores tecnológicos no proporcionan la fortaleza suficiente para que la empresa internamente tenga flexibilidad y sea capaz de responder a las exigencias del ambiente en términos tecnológicos.
4.0	Es el resultado total ponderado más alto que puede obtenerse. Significa que la empresa cuenta con la tecnología apropiada para enfrentar las condiciones impuestas por el medio ambiente y que por lo tanto, goza de abundantes fortalezas.

Matriz de Evaluación de Factor Interno.

Definición:

Instrumento utilizado para el análisis global de los factores internos más importantes de una empresa con el fin de determinar las fortalezas y debilidades claves en el éxito de ésta.

Procedimiento para construir la matriz.

Paso 1: Listar los factores que representan fortalezas y debilidades.

Paso 2: Asignar una ponderación a cada factor. La ponderación dada a cada uno indica la importancia relativa de éste en el éxito de la empresa para ofrecer flexibilidad y rápidas reacciones. La ponderación oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) la sumatoria de todas las ponderaciones asignadas deberá ser igual a uno.

Paso 3: Clasificar a cada factor con base a si representa una fortaleza o una debilidad para la organización.

Los posibles valores para la clasificación son:

Debilidad importante = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza importante = 4

Paso 4: Multiplicar la ponderación por la clasificación para encontrar el resultado ponderado para la empresa en ese factor.

Paso 5: Sumar los resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

El significado de los resultados en una matriz de evaluación de factor interno es:

Resultado ponderado	Significado
1.0	La empresa no esta acorde con los requerimientos del ambiente y tiene graves debilidades internas.
4.0	La empresa está acorde con los requerimientos ambientales y goza de muchas fortalezas.

3.4.4 Instrumentos de Diagnóstico para Evaluar el Proceso de Planeación Estratégica Actual.

Básicamente se utilizarán dos tipos de matrices, una para evaluar la tendencia de las principales variables ambientales que afectan a la empresa, llamada "Matriz de despliegue de tendencias". El segundo tipo es una "Matriz de Impacto" y sirve para evaluar el efecto de las variables ambientales en las estrategias actuales y/o la misión.

Matriz de Despliegue de Tendencias.

Definición:

Es una matriz que se utiliza para analizar e identificar el escenario al que se enfrentará la empresa sujeto de estudio.

Procedimiento para construir la matriz:

Paso 1: Identificar todas aquellas tendencias del ambiente que puedan tener en la actualidad o en el futuro una incidencia significativa sobre las estrategias actuales de la empresa.

Paso 2: Escoger las tendencias ambientales que mayormente pueden incidir en las cinco áreas funcionales de la empresa.

Paso 3: Establecer para cada tendencia seleccionada:

- La dirección de la tendencia para los próximos 4 o "n " años. Esta puede ser: creciente, decreciente o estable.
- La intensidad para los próximos 4 o "n" años y cuya magnitud puede ser: alta, media o baja.
- La duración, o sea el tiempo que se espera se comporte de esa manera.
- La incidencia geográfica, es decir el área donde tendrá efecto: nacional, centroamericana, latinoamericana o mundial.

El formato a utilizar es el siguiente:

Código	Tendencia identificada	Dirección tendencia prox.4 años	Intensidad tendencia prox. 4 años	Duración tendencia	Incidencia geográfica

Matriz de Impacto.

Procedimiento.

Paso 1: Listar las variables ambientales de mayor influencia en cada área de la empresa.

Paso 2: Especificar los grupos de influencia (empleados, clientes, proveedores, gobierno, etc.) y sus respectivas demandas que afectan a la empresa en cada área.

Paso 3: Listar las estrategias y/o misión aparentes de la empresa.

Paso 4: Determinar la influencia o impacto de cada tendencia o grupo de influencia en cada estrategia y/o misión.

Los valores del impacto o influencia pueden ser positivos, negativos o cero.

Posibles	-5	-4,-3	-2,-1	0	1,2	3,4	5
----------	----	-------	-------	---	-----	-----	---

valores							
Significado	Impacto muy fuerte	La fuerza es una amenaza	Impacto muy débil	La fuerza es estabilizante o no tiene impacto	Impacto muy débil	La fuerza es una oportunidad	Impacto muy fuerte

Paso 5: Calcular el efecto de cada tendencia y grupo de influencia en cada estrategia.

Los efectos pueden ser de tres tipos:

- Efectos positivos (+): significa que a las estrategias actuales se les presentaran oportunidades, tan pronto se enfrentan al escenario que se presupone va a ocurrir.

Estos efectos señalan los aspectos que son capaces de mejorar las estrategias actuales. Los efectos positivos podrían hacer pensar también que las estrategias actuales no son las más apropiadas para aprovechar las oportunidades que el entorno va a ofrecer en un futuro próximo.

- Efectos negativos (-): indican que las estrategias actuales de la empresa enfrentarán dificultades ante el nuevo escenario que se presupone va a

ocurrir, significa entonces, que las estrategias actuales no son las más adecuadas para enfrentar el futuro.

- Efectos equilibrados (0): indican que las estrategias actuales son convenientes para enfrentar el futuro. Por lo tanto no deben modificarse.

Formato de Matriz de Impacto.

			Estratégias Seleccionadas															Misión			Efecto	
			Comercial			Finanzas			Investigación			Personal			Producción			Elementos			E1	
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	M1	M2	M3	(+)	(-)
Fuerzas Externas Para el Cambio	T E N D E N C I A S	T1																				
		T2																				
		T3																				
		T4																				
		T5																				
		T6																				
		T7																				
		T8																				
		T9																				
		T10																				
		T11																				
		T12																				
		T13																				
		T14																				
		T15																				
		T16																				
		T17																				
		T18																				
		T19																				
Efecto	E	(+)																			X	
	2	(-)																		X		

3.5 AUDITORÍA INTERNA.

3.5.1 Fases de la Auditoría Interna.

Como fue detallado en capítulos anteriores la auditoría interna incluye la determinación de los requerimientos ambientales, el análisis de las relaciones empresa-medio ambiente, la estructura organizacional, el análisis de la tecnología y finalmente la determinación de fortalezas y debilidades. Para tener un marco de referencia más completo se ha incluido la definición del perfil deseable para la empresa.

3.5.1.1. Perfil deseable para la empresa Villalobos S.A. de C.V.

1. Metas y objetivos futuros.

Debe tener claridad hacia dónde se dirige tomando como base una lectura correcta de las condiciones ambientales actuales.

2. Estrategias.

Debe tener un planteamiento estratégico definido que le permite establecer con claridad cómo es que va alcanzar los resultados futuros propuestos.

3. Supuestos.

Los supuestos en que se fundamente ya sea sobre sí misma o respecto al sector industrial deben contemplar el elemento “Cambio”.

4. Capacidades.

La empresa debe tener claramente identificadas sus fortalezas y debilidades con el propósito de determinar los aspectos que deba cambiar o mejorar de tal forma que no se convierta en un blanco fácil para otros competidores; si no por el contrario, tener la capacidad necesaria para hacer frente y superar a sus adversarios.

3.5.1.2. Determinación de los requerimientos impuestos por el ambiente para que una organización tenga éxito o sobreviva en el largo plazo.

El ambiente exige a las organizaciones de hoy el tener básicamente dos características: flexibilidad y rápidas reacciones.

- **Flexibilidad**, es decir capacidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del ambiente, lo cual implica que los procesos que lleva a cabo internamente no sean rígidos.

Una organización de negocios debe ajustarse internamente de acuerdo a las estrategias y metas planteadas con base a la situación actual del ambiente. Ésta además debe permanecer flexible.

Que la organización permanezca flexible significa que debe tener tres elementos:

1. Disposición cultural para aceptar el cambio y responder a él.
2. Capacidad para identificar los cambios en su ambiente y responder a ellos antes de que sea demasiado tarde.
3. Las destrezas y habilidades necesarias para competir en cualquier ambiente que resulte después del cambio.

De ésta manera, la flexibilidad involucra un elemento cultural (la voluntad para cambiar) y otro de capacidad (la de cambiar).

Rápidas reacciones, lo que requiere tener capacidad para responder con la rapidez necesaria para obtener ventaja ante los competidores. Es decir que para ofrecer rápidas reacciones es necesario acumular una serie de diversas capacidades, de manera que cuando el ambiente cambie tenga la preparación necesaria para competir eficientemente en el nuevo medio.

Estas dos características impuestas por el ambiente a las empresas se deben a tres factores (las tres “C”: Clientes, Competencia y Cambio).

Lo anterior se fundamenta en:

- Ahora los clientes asumen el mando.
- La competencia se ha intensificado, existe de diferentes tipos y tamaños, y con capacidad para introducir cambios significativos en el ambiente competitivo.

- El cambio es constante, la frecuencia con que ocurre es mayor que antes y se manifiesta en muchas variables del ambiente.

3.5.1.3. Análisis de las relaciones empresa-medio ambiente.

Características observables en la empresa:

- No se desarrolla ningún tipo de pronóstico.
- No se planifica la producción.
- No se desarrollan planes a largo plazo.
- Reacciona de acuerdo a las acciones de la competencia.
- No se realiza un análisis profundo de la competencia
- Se orienta principalmente a la eficiencia del proceso de producción y el control interno.

Lo anterior se basa en:

- No se elaboran pronósticos de ventas, los cuales son el insumo básico para: por ejemplo, planificar la producción, la planificación financiera, etc.
- No se tienen identificadas las variables ambientales claves en el éxito de la empresa y el sector, por lo tanto no se puede predecir su comportamiento y mucho menos elaborar planes a largo plazo.
- La empresa (Gerente General, vendedores, etc.) no tiene conocimiento sobre cuáles son las fuerzas competitivas que mueven al sector, por ello no cuenta con un análisis profundo de la competencia y esto se ve reflejado en las acciones que impulsa.

- Cuando la competencia lanza un nuevo producto, la empresa espera ver que tan aceptado es por el cliente, y qué tanto les afecta, y con base en esto reaccionan. Por ejemplo, en el último trimestre del año pasado un competidor le cambió la presentación, le bajó el precio y sacó dos nuevos sabores en sus galletas GAMA. Ante esto la empresa se mantuvo al margen de la situación y hasta en febrero del presente año decidieron ofrecer en sus galletas sabores similares a los del competidor, sin variar precio, ni presentación, los cuales estarán listas para junio de 2001.

Lo anterior deja en claro que la empresa reacciona dependiendo de las acciones que realiza la competencia, es decir, mantiene una actitud reactiva y no proactiva. De hecho las galletas de la empresa surgieron como una copia de las del competidor líder.

- La gerencia se enfoca principalmente a mejorar la eficiencia del proceso de fabricación con lo cual pretende enfrentar la competencia. Esto presupone que lo que está a la base es el uso eficiente de los recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables por los consumidores creyendo que al cumplir con este objetivo las ganancias serán máximas. Pero debido a que en la actualidad el ambiente es turbulento la supervivencia dependerá de la capacidad de la organización para prever y/o adaptarse en forma apropiada al medio externo e interno. Una organización puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente pero no podrá sobreponerse fácilmente a

estrategias equivocadas aún teniendo una producción y distribución excelentes. La situación ideal para una organización es la de diseñar estrategias excelentes y de implantarlas de manera eficiente.

Las características señaladas anteriormente demuestran que el tipo de comportamiento organizacional que mantiene la empresa es un "Comportamiento Gradual".

Un análisis más detallado es el que se desarrolla a continuación al evaluar dos cosas:

Las respuestas que ofrece la empresa ante la influencia del ambiente y cómo controla la incertidumbre ambiental.

Matriz de Evaluación del Factor Respuesta.

Tipo de respuesta	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Operativa.	0.10	2	0.20
Competitiva.	0.25	1	0.25
Innovadora.	0.20	1	0.20
Administrativa.	0.10	1	0.10
Empresarial.	<u>0.35</u>	1	<u>0.35</u>
	1.00		1.10

El resultado total ponderado obtenido es de 1.10, el cual indica que la empresa no está respondiendo en forma apropiada hacia el exterior ni tampoco internamente; por lo tanto tiene graves debilidades internas para poder responder. En todos los tipos de respuesta tiene debilidades.

Es necesario entonces describir dichas debilidades para tener un panorama más claro.

- **Descripción de la Naturaleza de las Fortalezas y Debilidades en el Factor Respuesta.**

Según la ponderación asignada a los diferentes tipos de respuesta (basado en la importancia relativa de cada tipo en la empresa), éstas se ordenan de la siguiente manera:

1. Respuesta empresarial.
2. Respuesta competitiva.
3. Respuesta innovadora.
4. Respuesta operativa.
5. Respuesta administrativa.

La primera respuesta es donde se establecen los principales lineamientos estratégicos de dirección para la empresa en el largo plazo y las otras restantes (competitiva, innovadora, etc.) son las que absorben la implementación de lo establecido en la primera. Desde éste punto de vista es obvio que el resultado obtenido sea tan desastroso, ya que no existen lineamientos estratégicos de dirección a largo plazo.

El cuadro siguiente está basado en datos de la matriz de evaluación del factor respuesta.

Descripción de la naturaleza de las debilidades diagnosticadas.

Tipo de respuesta	Clasificación dada	Descripción
Empresarial	1	La no existencia de planes estratégicos es la principal causa para clasificarla como tal. Una empresa que no tiene claro el panorama futuro al que se enfrentará y no tenga determinado qué hacer para garantizar la continuidad de ésta, corre peligro su supervivencia en el largo plazo.
Competitiva	1	La fuerza de ventas no tiene claro como enfrentar la competencia, no tiene determinadas las estrategias para ello; por lo tanto no cuentan con la capacidad para garantizar la venta de los productos de la empresa en sus mercados actuales. Lo que tiene a favor la empresa es que cuenta con vendedores experimentados en alrededor de diez años como mínimo, quienes conocen las rutas de ventas a nivel nacional y aprovechándose de eso y de la capacidad de los canales de distribución a nivel de mayoreo y supermercados es que han logrado posicionarse.
Innovadora	1	No tienen objetivos claros a cumplir para elaborar nuevos productos e introducirlos al mercado, por ello se vuelve imposible "desarrollar el potencial del rendimiento futuro". Esto debido a que no existe una unidad o persona que tenga la responsabilidad exclusiva de la investigación y desarrollo de productos. El único que responde por esto es el gerente general que debido a la alta centralización de las decisiones no le queda tiempo para ofrecer una respuesta innovadora apropiada.
Operativa	2	Al no pronosticar las ventas no pueden planificar la producción, ni tampoco elaborar presupuestos para proyectar la operación de la empresa, etc. Un error grave que cometen además, es que los inventarios de materias primas y producto terminado se manejan bajo un mismo enfoque "el de la reposición". En lo que si se concentran bastante y han tenido algunos buenos resultados es en hacer más eficiente el proceso de producción.
Administrativa	1	El Gerente General es a la vez el propietario de la empresa y su trabajo principalmente se orienta a velar por la eficiencia del proceso de producción y el alto control interno en todas las áreas. De tal forma que se limita el trabajo del personal de mandos medios a tareas sencillas, concentrando en dicho gerente la mayor parte del trabajo directivo. Lo que se traduce en incapacidad para delegar autoridad y asignar responsabilidades. Desde este punto de vista es deficiente el proceso administrativo.

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor.

- **Control de la Incertidumbre Ambiental.**

La incertidumbre ambiental "puede llegar a controlarse" de varias formas, por ejemplo: acuerdos contractuales, adjudicación, publicidad y relaciones públicas, intercambios de personal, etc.

La empresa sujeto de estudio caracterizada por presentar una actitud reactiva y orientada principalmente a mejorar el proceso de producción, descuida la parte externa, a tal grado que lo único que hace para reducir la incertidumbre ambiental es contratar específicamente para el área de producción y de ventas, personal experimentado que haya trabajado con la competencia.

3.5.1.4. Análisis de la Estructura Organizacional.

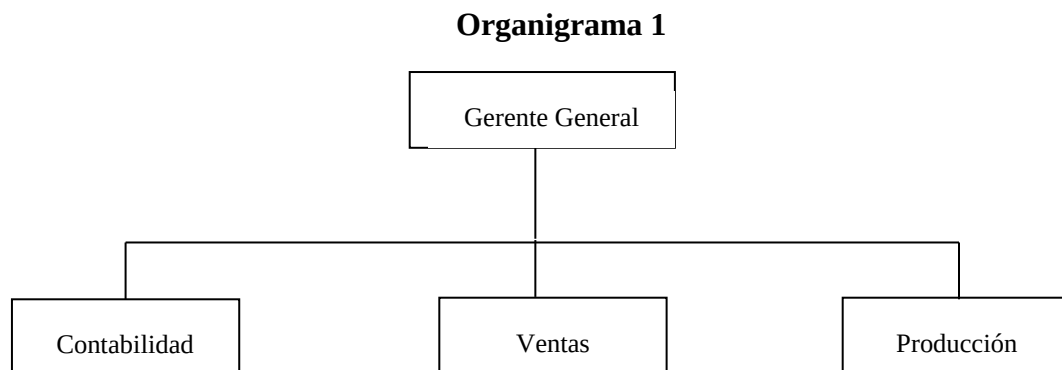
La principal pregunta que aquí debe aclararse es ¿Qué tipo de estructura tiene la empresa?. Para tal fin obsérvense los organigramas 1 y 2, en los cuales queda claro lo siguiente:

- Todos los empleados que realizan labores similares se ubican dentro de un mismo grupo.
- Todos los grupos que realizan labores similares están ubicados en un mismo departamento.
- Todos los departamentos se reportan a un mismo gerente.

Estas características corresponden al tipo de estructura llamada: estructura funcional. Dicha distribución departamental consiste en agrupar a los empleados basándose en labores y recursos similares. El criterio fundamental

que se utiliza es "la similitud funcional" para agrupar el personal en todos los niveles jerárquicos.

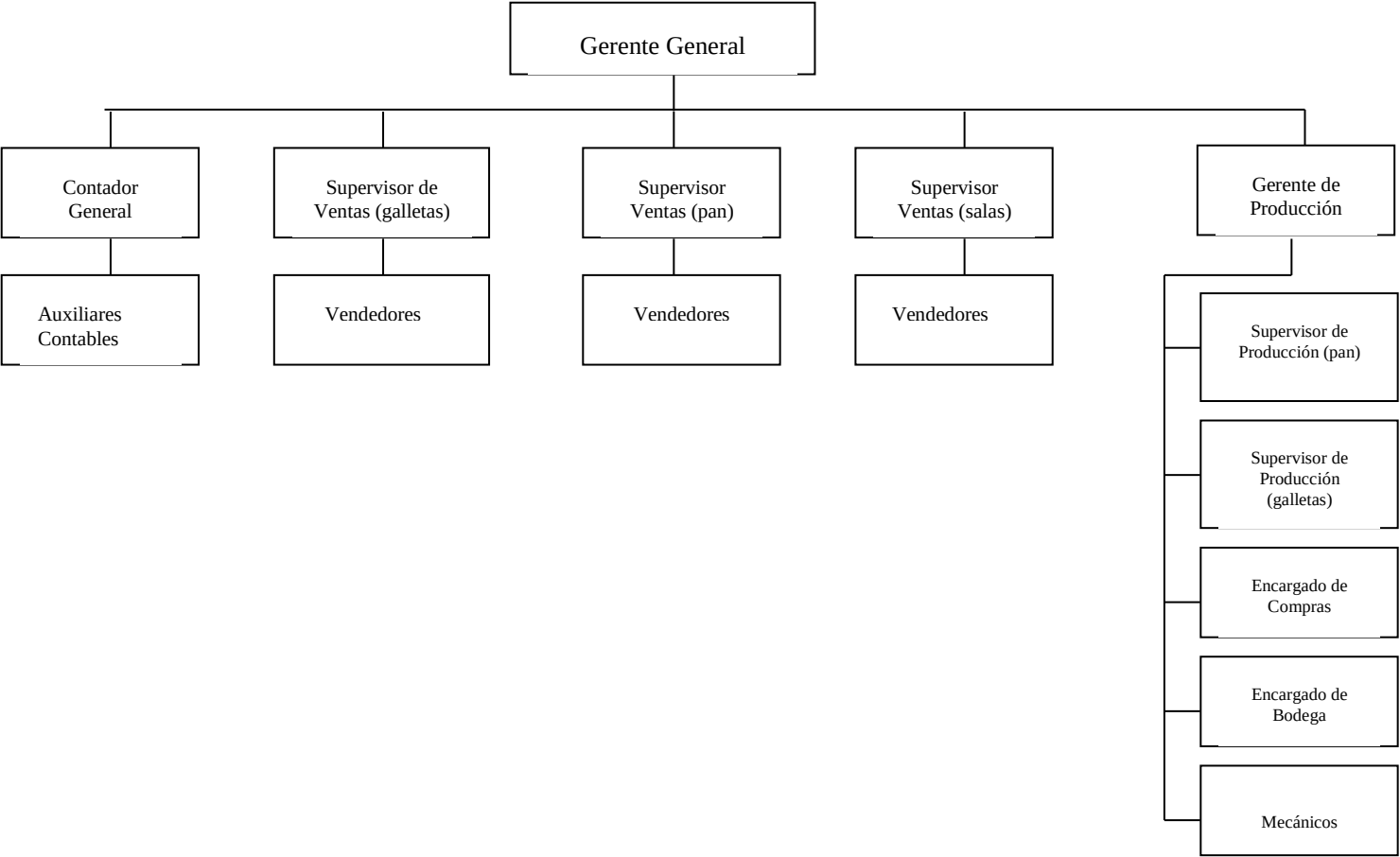
El organigrama 2 muestra una característica importante que se detectó en las entrevistas hechas al personal de mandos medios y es la "Alta Centralización de las Decisiones"; que para éste caso se visualiza con facilidad en el área de ventas. Y es que la estructura funcional básicamente tiende a centralizar la toma de decisiones porque el punto donde convergen todas las funciones es la parte alta de la organización. Es decir, que las decisiones y/o problemas que afectan a más de una función se canalizan a los altos gerentes para que sean ellos quienes les den solución. Para ésta empresa es más crítico, ya que aunque los problemas o decisiones afecten a un solo departamento, el gerente general es el que debe enfrentarlo.



Nombre de Puestos por Departamento.

Departamento	Puestos Existentes	Nº de Personas
Contabilidad	Contador General	1
	Auxiliar Contable	2
Ventas	Supervisor de Ventas (línea de pan)	1
	Supervisor de Ventas (línea galletas)	1
	Supervisor de Ventas (salas de venta)	1
	Vendedor (línea de pan)	16
	Vendedor (línea galletas mayoreo)	3
	Vendedor (sala de ventas)	42
	Cajera	1
	Recepcionista	1
Producción	Gerente de Producción	1
	Encargado de Compras	1
	Jefe de Despacho	1
	Supervisor de Producción (pan)	1
	Supervisor de Producción (galletas)	1
	Panificadores y Galleteros	90
	Mecánicos	4
	Oficios Varios	8
Total		175

Organigrama 2



¿Bajo cuáles condiciones debe emplearse la estructura funcional?

La estructura de una organización es el resultado de su tamaño, tecnología, medio ambiente, metas y estrategia.

La estructura funcional se utiliza comúnmente en organizaciones que cumplen los siguientes requisitos:

1. Tamaño mediano o pequeño. Debido a que generalmente tienen pocos productos. Esta empresa es de tamaño grande.
2. Que no sean tan complejas porque esto dificulta la coordinación entre los departamentos. La empresa sujeta de estudio en términos generales es compleja (horizontal, vertical y geográficamente).
3. Que tenga tecnología con procedimientos estándares. Porque esto no requiere de estricto control personalizado de los altos directivos, ya que lo hacen a través de manuales. Pero en éste caso práctico no se tienen manuales de procedimientos.
4. Que el ambiente externo que rodea a la empresa sea estable. Porque cuando las funciones se agrupan en departamentos, la coordinación entre éstos es más difícil y por lo tanto la empresa responde con mayor lentitud.

El ambiente que deben enfrentar las empresas de hoy es totalmente lo contrario, es un ambiente de constantes cambios e incluso turbulento (ambiente en el cual ocurren cambios repentinos).

5. Cuando las metas y objetivos se orientan a la eficiencia interna. Porque cuando se orientan a optimizar los beneficios de la relación empresa-medio ambiente es difícil lograrlo debido a que la organización es lenta para responder. Aquí la empresa sujeto de estudio si se orienta un poco a la eficiencia interna.
6. Cuando la estrategia genérica sea liderazgo general en costos. Debido a que la meta se orienta a la eficiencia interna, estandarización, economías de escala, rígido control de costos, incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos, inversión constante de capital, habilidad en la Ingeniería del proceso, etc. Pero lo que se tiene en la práctica no es economías de escala, ni tampoco rígido control de costos (si fuera así no cometerían el error de administrar los inventarios de materias primas y producto terminado de la misma manera), no se incentiva al personal por alcanzar logros cuantitativos en el área de producción por ejemplo.

3.5.1.5. Análisis de la Tecnología.

Recuérdese que la tecnología de una empresa está representada por los conocimientos, las técnicas, las herramientas (maquinaria, equipo, etc.) y las conductas utilizadas para transformar los insumos en productos. Es decir, engloba todo el proceso de transformación. Así, un parámetro que brinda

mucha información sobre la tecnología que tiene una organización son los productos (bienes/servicios) que ofrece.

La matriz de evaluación tecnológica que a continuación se detalla brinda un panorama general de cómo se encuentra la empresa respecto a la tecnología.

Matriz de Evaluación tecnológica.

Factor Tecnológico	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Conocimientos y técnicas.	0.2	1	0.2
Herramientas (Maquinaria, equipo, etc.).	0.2	3	0.6
Conductas.	0.2	1	0.2
Relación entre tecnología y metas.	0.2	2	0.4
Relación entre tecnología y necesidades de eficiencia.	<u>0.2</u>	2	<u>0.4</u>
	1.0		1.8

Interpretación de los resultados obtenidos en la matriz.

- El resultado total ponderado de 1.8 muestra que la empresa tiene muchas debilidades en el factor tecnología; por lo tanto, desde el punto de vista tecnológico no tiene la capacidad para ofrecer flexibilidad y rápidas reacciones, y es lo que exige el ambiente.
- Dos factores son los más críticos: conocimientos y técnicas, y conductas.

- La ponderación asignada a cada factor indica que éstos son relativamente de similar importancia para que la empresa pueda ofrecer flexibilidad y rápidas reacciones.

Factor : Conocimientos y Técnicas.

Algo que debe quedar claro aquí es que no se trata de establecer qué tantos conocimientos tiene cada uno de los miembros de la empresa y a partir de allí determinar los conocimientos y técnicas; sino verlo desde otra perspectiva: de lo que hace y no hace la organización en su conjunto.

¿Qué vende la empresa? Es una interrogante que se formuló en las entrevistas realizadas, que permite en cierta forma tener un panorama general de los conocimientos que se tienen. Ya que una empresa vende mas allá del producto, los conocimientos que posee, más allá de éstos los deseos lógicos que satisface y más allá de ellos lo que logra hacer que el cliente imagine.

La respuesta fue similar en todos los mandos medios al decir "vendemos pan y galletas". Lo cual indica que son limitados los conocimientos que se tienen. Los resultados organizacionales son distintos por ejemplo, al decir que la empresa vende productos alimenticios a base de harinas que satisfacen a los sectores populares de El Salvador. Este enfoque requiere una gama más amplia de conocimientos.

Por otra parte lo siguiente pone de manifiesto que son limitados los conocimientos y técnicas que se aplican en la organización: nunca se ha

realizado un estudio del trabajo (estudio de métodos y medición del trabajo) no se desarrollan planes de ningún tipo, ni a largo ni a corto plazo (ni la producción se planifica formalmente), no existe investigación y desarrollo de productos ni un sistema de incentivos que la apoye. Esto se ve reflejado en una empresa caracterizada por ir siempre un paso atrás de los competidores líderes. La empresa nació elaborando pan únicamente, luego cuando vio que competidores Guatemaltecos ingresaron con una galleta bastante popular (GAMA), decidieron sacar una similar. Ahora que ellos han sacado dos nuevos sabores, le han cambiado presentación y le han bajado el precio a un nivel inferior al de la empresa, ésta ha decidido sacar dos nuevos sabores en sus galletas.

Factor: Herramientas (Maquinaria, equipo, etc.).

En su planta de producción la empresa cuenta con algunas maquinas nuevas y otras que ya pasan de los diez años de uso. Además tiene sistemas informáticos bastante actualizados.

Factor: Conductas.

Es uno de los factores que se encuentra en pésimas condiciones, ya que se percibe en casi todos los mandos medios una actitud (practicada por el Gerente General) que obstaculiza cualquier intento para innovar, planear, etc. Con lo cual se fomenta una cultura que obstaculiza el cambio.

Factor: Relación entre Tecnología y Metas.

Actualmente se tiene como meta sacar dos nuevos sabores en sus galletas Rosvill. Para tal fin la tecnología está acorde con dicha meta. Pero no se tienen metas de mayor alcance.

Factor: Relación entre Tecnología y Necesidades de Eficiencia.

Cuando una empresa tiene calculado el costo estándar de sus productos, es capaz de ver si los niveles de producción y los recursos utilizados están acordes con la relación deseada entre ellos; pero este no es el caso. Lógicamente el nivel de costos logrado les permite obtener utilidades al vender el producto. Pero los costos que tienen son aproximados en base a los datos históricos de consumo de los materiales. Por lo tanto, aunque ellos afirmen que la tecnología está acorde con sus necesidades de eficiencia, es falso.

3.5.1.6. Determinar las Fortalezas y Debilidades.

Las fortalezas y debilidades de la empresa, tal como fue especificado anteriormente se determinan mediante una "matriz de evaluación de factor interno ", la cual resume y amplía los análisis individuales hechos a cada factor.

Matriz de Evaluación de Factor Interno.

Factor Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Relaciones empresa-medio ambiente.	0.3	1	0.3
Estructura organizacional.	0.4	1	0.4
Tecnología	<u>0.3</u> 1.0	2	<u>0.6</u> 1.3

El resultado ponderado para la empresa es de 1.3, el cual indica que internamente la empresa adolece de muchas debilidades y por ello, no tiene la capacidad necesaria para ofrecer flexibilidad y rápidas reacciones que son los requisitos ambientales de fondo a tomar en cuenta por cualquier organización que pretende sobrevivir a largo plazo en las actuales circunstancias del ambiente.

En los tres factores internos más importantes la empresa presenta debilidades, pero en los factores Relaciones empresa-medio Ambiente y Estructura Organizacional, éstas son graves.

Los tres factores son igualmente importantes para una empresa, como lo demuestra la ponderación dada a cada uno. La clasificación se determinó

basándose en el resultado ponderado que la empresa obtuvo en las matrices anteriores.

Descripción de la Naturaleza de las Debilidades Diagnosticadas.

Aquí el propósito principal es establecer claramente el tipo de debilidades y su significado.

Factor	Descripción
Relaciones empresa-medio Ambiente.	Representa una debilidad importante porque: - La empresa se caracteriza por manifestar un comportamiento gradual (actitud reactiva). Prácticamente son nulas las respuestas hacia el exterior. - Deficiente control de la incertidumbre ambiental.
Estructura.	Representa una debilidad importante porque básicamente la empresa posee una estructura funcional, la cual no es apropiada para el ambiente actual que la rodea.
Tecnología	Representa una debilidad menor por lo siguiente: - El factor herramientas es el que mejor está en la empresa: cuenta con algunas máquinas nuevas. - Limitada aplicación de conocimientos y técnicas. - Qué vende la empresa: aspecto que se encuentra en su nivel más primitivo y que permite tener un panorama claro sobre los conocimientos que la organización tiene. - La tecnología no está acorde con las metas ya que no se tienen metas claras a cumplir. - La tecnología no está acorde con las necesidades de eficiencia ya que no se tienen calculados técnicamente parámetros de eficiencia.

3.5.2 Conclusiones.

Al finalizar el estudio de la Auditoría Interna se concluye que:

1. La empresa se caracteriza por un comportamiento gradual (Actitud Reactiva) lo que provoca que las respuestas de ésta ante la influencia del ambiente

sean casi nulas. De esta manera pone en peligro su supervivencia en el largo plazo.

2. La estructura organizacional representa una grave debilidad ya que no es apropiada para las actuales condiciones ambientales que están en constantes cambios y que exigen flexibilidad y rápidas reacciones.
3. La tecnología es el factor que dentro de la empresa se encuentra en mejores condiciones, pero aún así sigue siendo una debilidad, el único aspecto que le da valor son las herramientas (maquinaria, equipo, etc.) no así los conocimientos y técnicas, las conductas, la relación entre tecnología y metas y la relación entre tecnología y necesidad de eficiencia.
4. Las características que manifiesta la empresa en su estilo de comportamiento, estructura y tecnología no están acordes a la realidad actual del ambiente. Ya que supone condiciones distintas donde el cambio no es un elemento fundamental a tomar en cuenta como indicador de las capacidades que debe desarrollar.
5. La empresa está operando en forma totalmente distinta a la definida en el perfil deseado para ella.

3.6 AUDITORÍA EXTERNA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.

3.6.1 Análisis ambiental.

Básicamente el análisis ambiental contempla los primeros tres pasos para realizar la auditoría externa (detallados en el capítulo 2.5.3) que son:

Paso 1: Escoger variables ambientales claves.

Paso 2: Seleccionar fuentes claves de información.

Paso 3: Predecir el comportamiento de las variables ambientales seleccionadas.

3.6.1.1. Fuerzas Económicas Seleccionadas.

El procedimiento utilizado para la selección de dichas variables es el siguiente:

Primero identificar las principales variables económicas que en la actualidad mayor influencia tienen en la economía del país, en el sector de productos de panadería y finalmente en la empresa sujeto de estudio. Segundo, con base en los criterios se seleccionaron las siguientes cinco variables:

Producto Interno Bruto (PIB).

Recesión Económica de E.U.A.

Precios del café en el mercado internacional.

Políticas de la organización de países exportadores de petróleo (OPEP).

TLC con México.

Definición, Importancia y Comportamiento de cada Variable Económica Seleccionada.

- **Producto Interno Bruto (PIB).**

Definición :

El PIB es el valor de mercado de los bienes y servicios producidos en el interior de una economía durante un período de tiempo determinado.

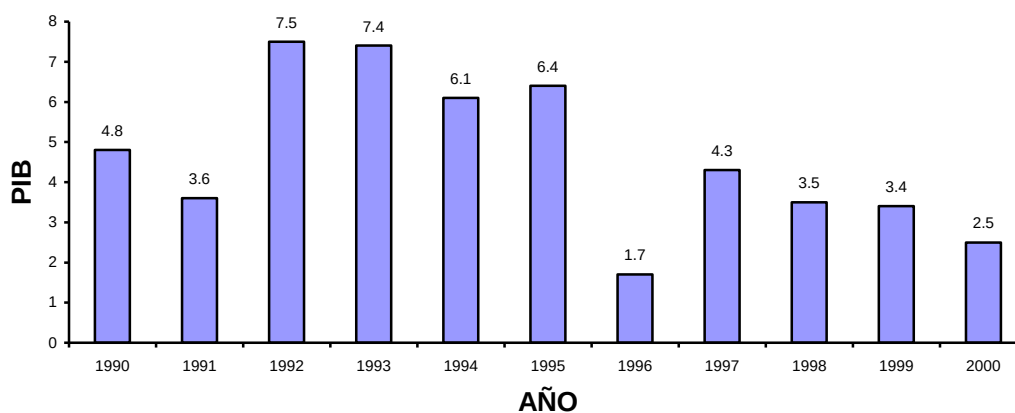
El PIB puede medirse de dos maneras:

- A precios corrientes, éste se basa en los precios que rigen en el año en curso.
- A precios constantes, se toma como base un año en particular. Para El Salvador al año base es 1990.

Importancia :

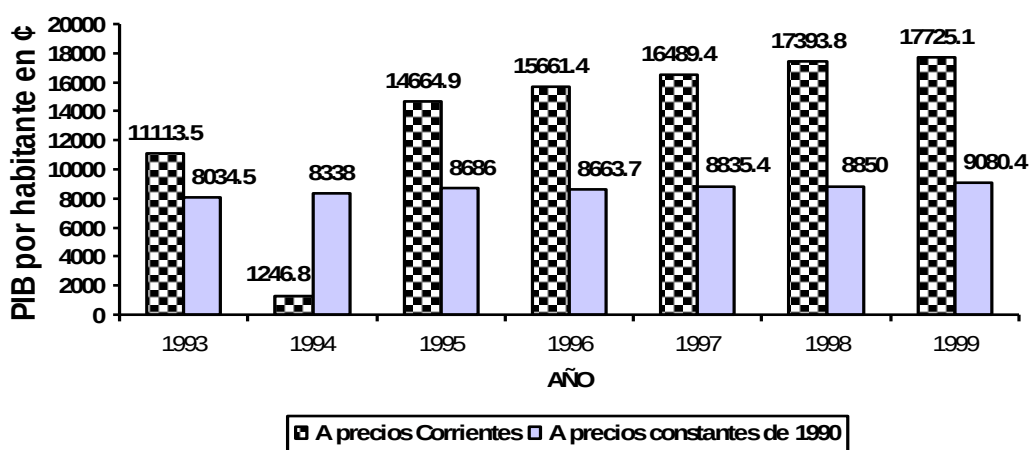
Ésta variable es importante para la empresa porque permite identificar cuál ha sido el crecimiento económico a nivel global. Específicamente permite medir el ingreso "Per Cápita", que indica el ingreso promedio por habitante. De ésta forma la empresa se entera si los clientes y la población en general tienen capacidad adquisitiva o no.

Comportamiento del PIB Real (Crecimiento de la Economía Salvadoreña).



Fuente : BCR.

Producto Interno Bruto por Habitante.

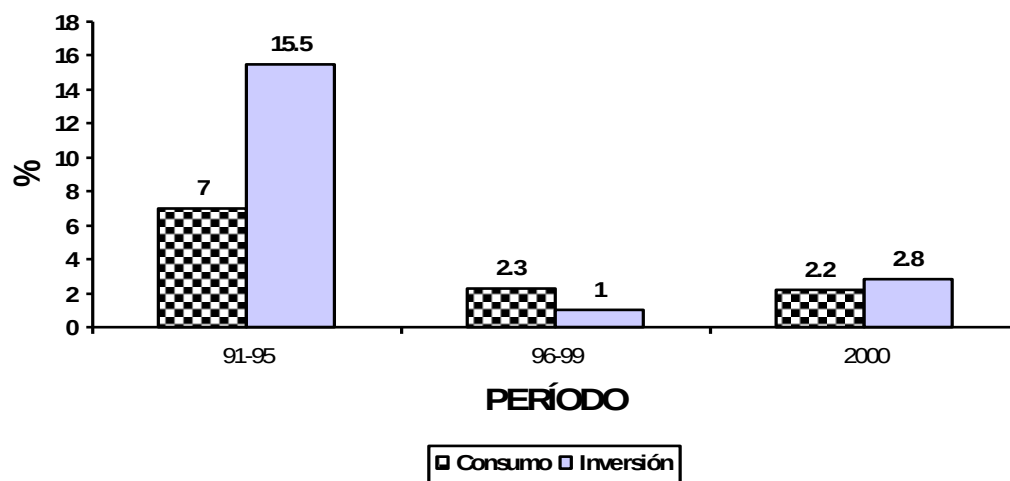


Fuente : BCR.

Tomando como base la gráfica del comportamiento de la economía puede observarse que a partir de 1995 el nivel de crecimiento del PIB ha venido disminuyendo; lo cual se debe a que la demanda externa e interna disminuyó; así mismo la inversión pública y privada. Como consecuencia de una disminución en la demanda el nivel de inflación bajó hasta llegar a un nivel de deflación en el año de 1999 (obsérvense las siguientes cuatro gráficas).

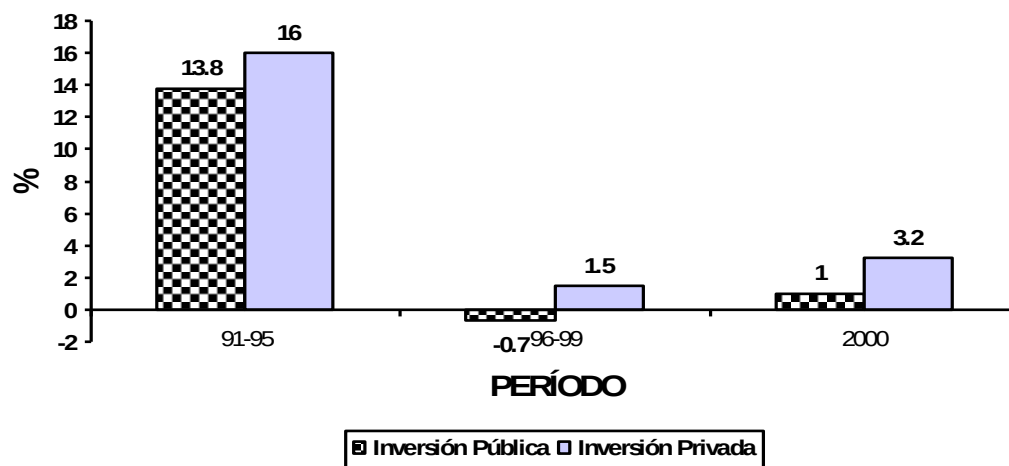
Las condiciones antes descritas indican una pérdida en la capacidad adquisitiva del consumidor y si a esto se le agregan las consecuencias de los terremotos, será difícil esperar un crecimiento de la economía superior al que ha tenido en los últimos 3 años.

Consumo e Inversión Globales.



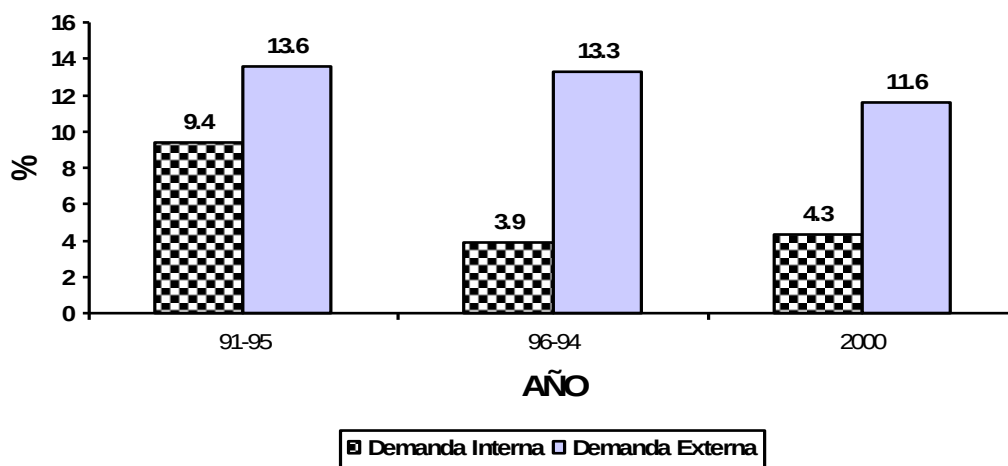
Fuente: BCR.

Inversión Pública y Privada.



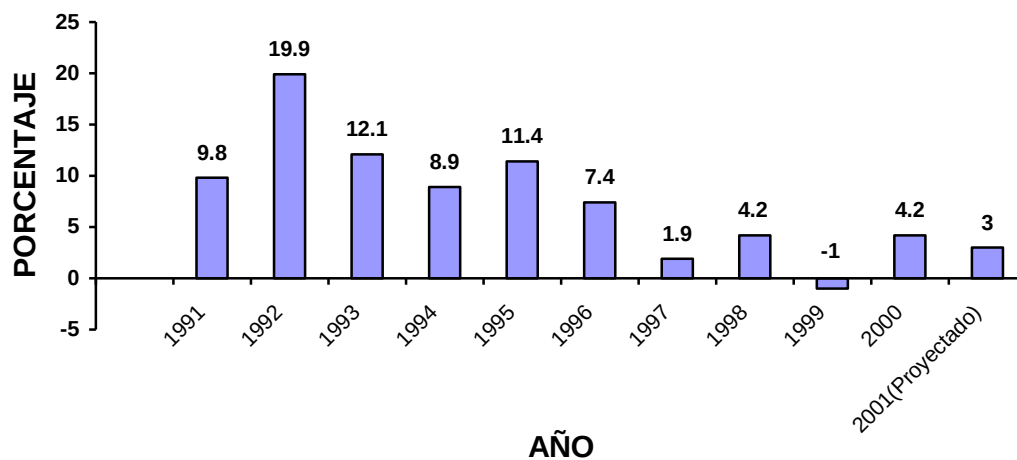
Fuente: BCR.

Porcentaje Crecimiento de la Demanda Interna y Externa.



Fuente : BCR.

Comportamiento de la Inflación.



Fuente: BCR.

- **Recesión Económica de E.U.A.**

Definición :

Variable que describe en términos generales el comportamiento de la economía de E.U.A. respecto al crecimiento o decrecimiento de ésta y su impacto en América Latina y específicamente en El Salvador.

Importancia :

Dado que El Salvador y todos los países latinoamericanos tienen relaciones comerciales con E.U.A. y además, es el país que alberga a una gran cantidad de salvadoreños y latinoamericanos que contribuyen al sostenimiento de la economía de sus países de origen; resulta obvio que la recesión económica que está sufriendo éste país afectará en forma negativa a todos éstos países como El Salvador. Por lo tanto, es una variable clave que deben tomar en cuenta todas las empresas debido a su impacto directo en la economía y específicamente en el poder adquisitivo de sus clientes (reales y potenciales).

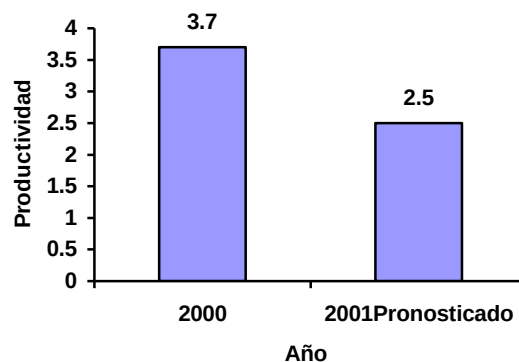
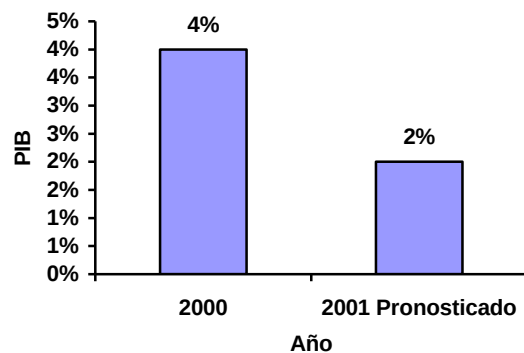
Comportamiento:

Según expertos norteamericanos como Alan Greenspan (Presidente de la Junta de Reserva Federal, FED) y William Rhodes (Vicepresidente del Grupo Financiero Citigroup), pronostican lo siguiente:

- Fuerte desaceleración económica en E.U.A. en el primer semestre del año 2001 con un crecimiento próximo al 0%.

- Para el segundo semestre de 2001, un crecimiento del 2%. Esto se lograría gracias a la disminución en las tasas de interés de la Reserva Federal, mas un recorte tributario de \$1,600 millones. Al abaratar el costo del dinero la junta espera fomentar las inversiones empresariales y el gasto consumidor, lo que a su vez debe fomentar el crecimiento económico. La FED podría abaratar aún más las tasas de interés, según el desempeño económico de E.U.A. en el primer semestre del año 2001.

Datos de algunos indicadores económicos.



Fuente: La Prensa Gráfica.

Otro dato importante es que la producción industrial bajo un 1.1% en diciembre de 2000; lo cual indica la mayor caída en un mes desde 1991, que es cuando finalizó la última recesión en E.U.A. Una aguda desaceleración estadounidense se traduciría en profundos recortes, tanto en la creación de puestos de trabajo como inversión directa, lo que desaceleraría el crecimiento.

¿En qué se refleja en El Salvador la recesión Económica de E.U.A?

Principalmente en dos cosas:

- Las remesas familiares.
- Las exportaciones: maquila, café, otros.

Los primeros efectos en E.U.A. como resultado de la situación económica son el cierre de muchas empresas, el cierre de algunas plantas industriales como por ejemplo FORD (cerrará 5 plantas a nivel mundial incluida una en E.U.A), y la reducción del tamaño de muchas empresas. Todo esto se traduce en un incremento del desempleo que en el año 2000 cerró con un 4%. Según Katherine Abraham (comisionada de la oficina de estadísticas laborales) el total de empleos perdidos en dicho año es de 180,000 en el sector industrial. Si a todo esto se le suma que en México corren peligro 1,313,000 empleos directos e indirectos como resultado de las industrias que cerrarían debido al alto costo del gas que de enero a diciembre de 2000 tuvo un incremento de 144% al pasar de \$3.92 a \$9.56 por millón de BTU (Unidad Técnica Británica de Generación

de Calor), advertencia dada por Fernando Villareal quien es el director de la Cámara de la industria de la transformación de Nuevo León (CAINTRA). Esto aumenta la posibilidad de que más mejicanos ingresen a territorio estadounidense buscando trabajo, provocando de ésta manera incrementos en la oferta de trabajo ante una disminución de la demanda laboral por la crisis.

¿Por qué se verán afectadas las Remesas Familiares?.

Al incrementarse el desempleo en E.U.A. más salvadoreños que trabajan en dicho país perderán sus trabajos y por consiguiente, esto afectará el flujo de dinero que mandan a sus familiares en El Salvador.

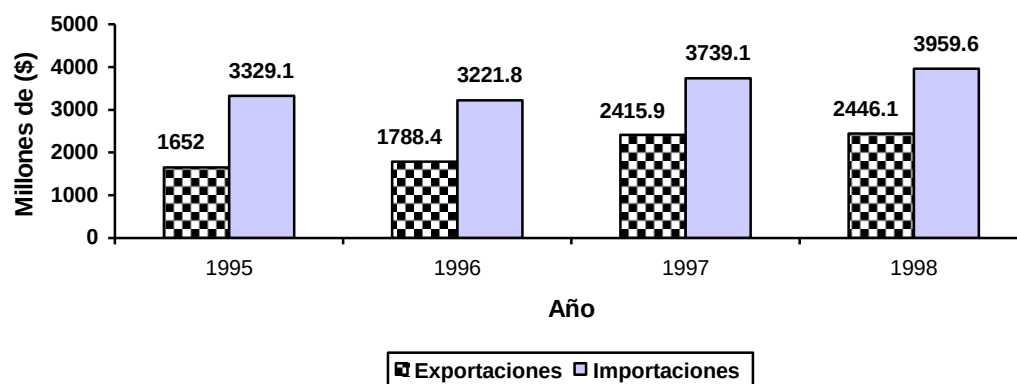
Otra variable que reduce el flujo de las remesas familiares es la disminución en la remuneración que podrían ser objeto los ilegales salvadoreños que se encuentran en dicho país.

¿Por qué se verán afectadas las exportaciones salvadoreños hacia E.U.A.?.

Principalmente porque un país ante una situación como la que está afrontando E.U.A. lo primero que hace es reducir sus compras al exterior, producto de una disminución en la demanda interna. Ello para El Salvador es crítico debido a que E.U.A. es el principal país al que se exporta, donde la maquila es una de las principales fuentes y que dan trabajo a 75,000 salvadoreños aproximadamente (según el Ministerio de Trabajo).

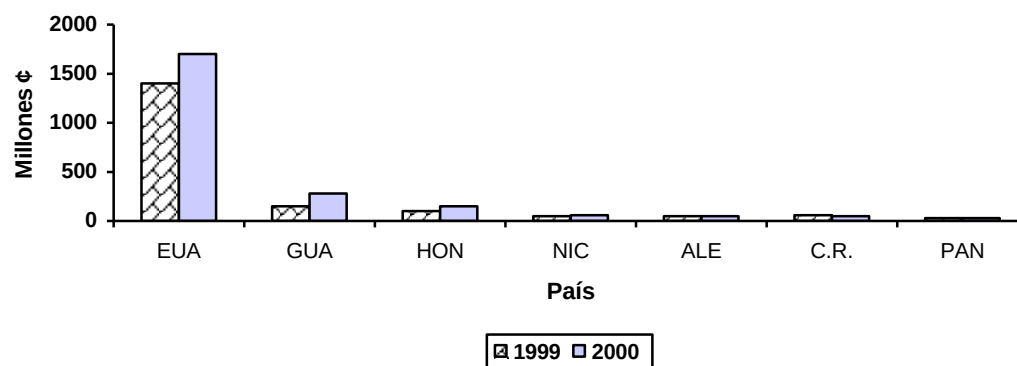
Los efectos de un enfriamiento económico estadounidense serían menos peligrosos para El Salvador si éste tuviera un gran mercado interno y una base diversificada de exportaciones, lo cual no es así.

Exportaciones e Importaciones Totales. (En Millones de Dólares)



Fuente : BCR. Revista Trimestral octubre, noviembre, diciembre 1998.

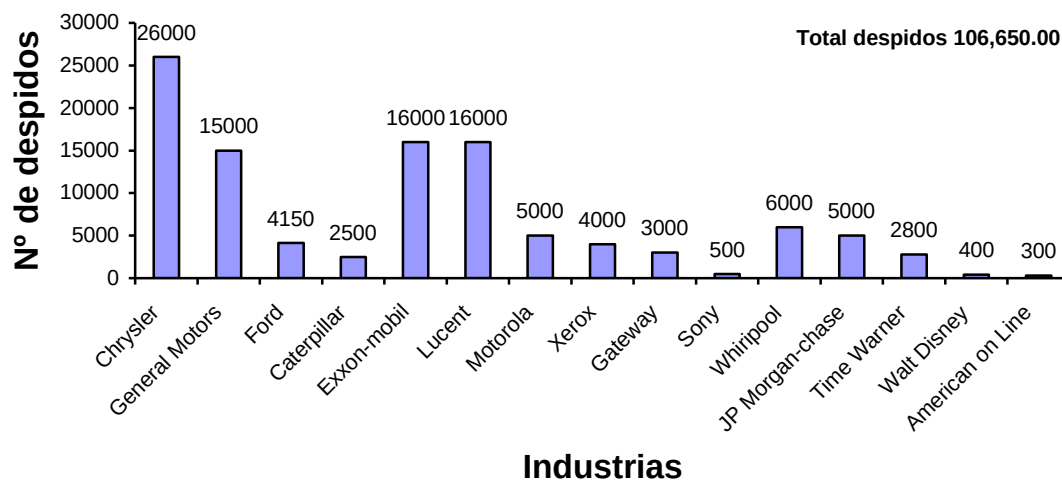
Exportaciones por Países de Destino Enero - Noviembre.



Fuente : BCR.

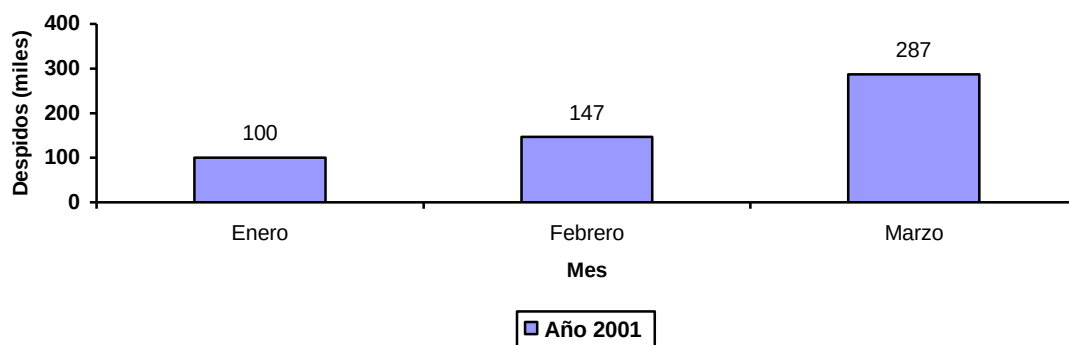
El total de exportaciones hasta noviembre de 2000 fue de \$2,732 millones. El rubro maquila exportó un total de \$1,949 millones y las exportaciones hacia E.U.A: fueron de \$1,793 millones.

Ola de Despidos en E.U.A. Enero 2001.



Fuente : La Prensa Gráfica.

Cantidad de Despidos Acumulada Anunciada para el Primer Trimestre de 2001 en E.U.A.



Fuente: La Prensa Gráfica.

- **Precio del Café en el Mercado Internacional.**

Definición :

Variable que explica el comportamiento del precio del café en el mercado internacional.

Importancia :

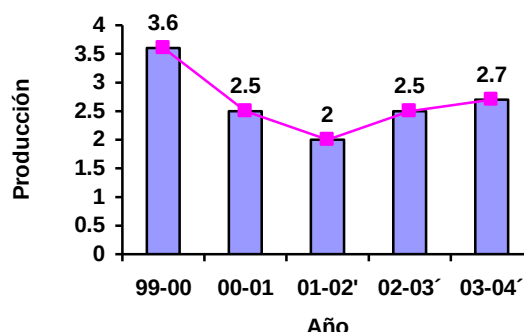
Para la economía salvadoreña las variaciones del precio del café en el mercado internacional son de mucha importancia, porque afecta a uno de los rubros que todavía se considera factor clave para la generación de empleo principalmente en el campo. Esta es una variable que impacta en última instancia el poder adquisitivo de la población, con lo cual se ven afectadas las empresas. Hay que recordar que las principales fuentes de exportación para El Salvador son la maquila en primer plano y luego el café.

Comportamiento:

El café por lo general tiene un comportamiento cíclico respecto a su demanda y precio, debido a que por ser producto agrícola en época de cosecha el precio baja, en otra época es lo contrario. Las crisis en éste rubro ocurren cuando la oferta es mayor que la demanda en el mercado internacional a tal grado que el

precio de venta, puede llegar a ser menor que el costo de producción, provocando pérdidas, tal como ocurre en la actualidad. Aunque ésta crisis es la más grave en las últimas décadas, según el Consejo Salvadoreño del Café (CSC).

Producción de Café (millones de qq oro de 60 Kgs) en El Salvador.



Fuente: CSC.

La producción del café trae una tendencia a la baja y posteriormente se estima que tenderá a mantenerse cerca del nivel en el que ha caído (ver gráfico anterior) por lo siguiente:

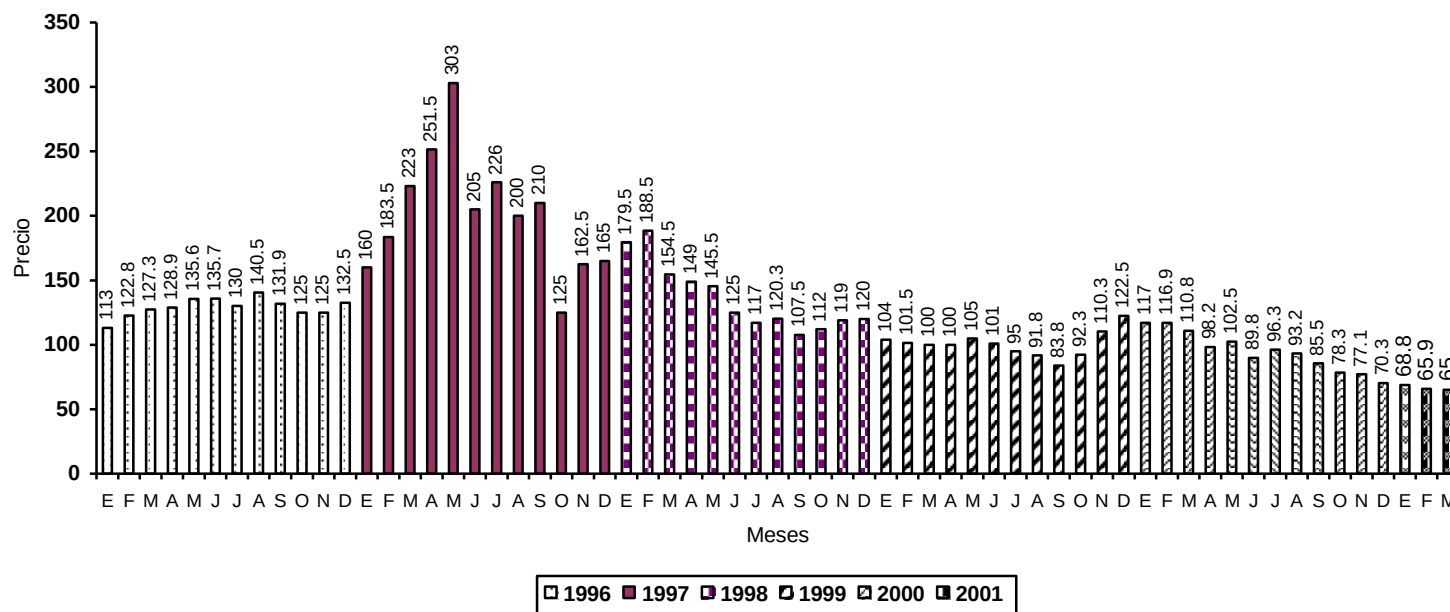
- Bajo precio del café en el mercado internacional.
- Daños causados por los terremotos.

- La renovación del parque cafetero nacional promovido por el apoyo económico del gobierno a dicho sector, dará sus frutos hasta dentro de cinco años.

El bajo precio se debe principalmente a una sobre oferta del grano, tal es el caso para el período 1999/2000 la producción mundial fue de 88 millones de sacos y el consumo fue de 81 millones de sacos. Esto indica que hubo una sobre-oferta en el mercado mundial de 7 millones de sacos. La cosecha cafetera de cada período se vende entre febrero y junio de cada año. El costo de producción por quintal oscila entre \$100 y \$105 (según CSC), mientras que el precio de venta anda por debajo de dicho valor; lo cual indica que desde hace dos años aproximadamente el sector tiene pérdidas. Dada la tendencia a la baja en el precio de éste producto (ver siguiente gráfico) y las condiciones actuales no se espera que el precio tenga incrementos sustanciales dentro del período que se está considerando.

Comportamiento histórico del precio del café en el mercado internacional

(En US dólares por quintal)



Fuente : BCR (indicadores Económicos Internacionales).

- **Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).**

Definición :

Las políticas de la OPEP describen los lineamientos de ésta organización para controlar el precio del petróleo en el mercado mundial.

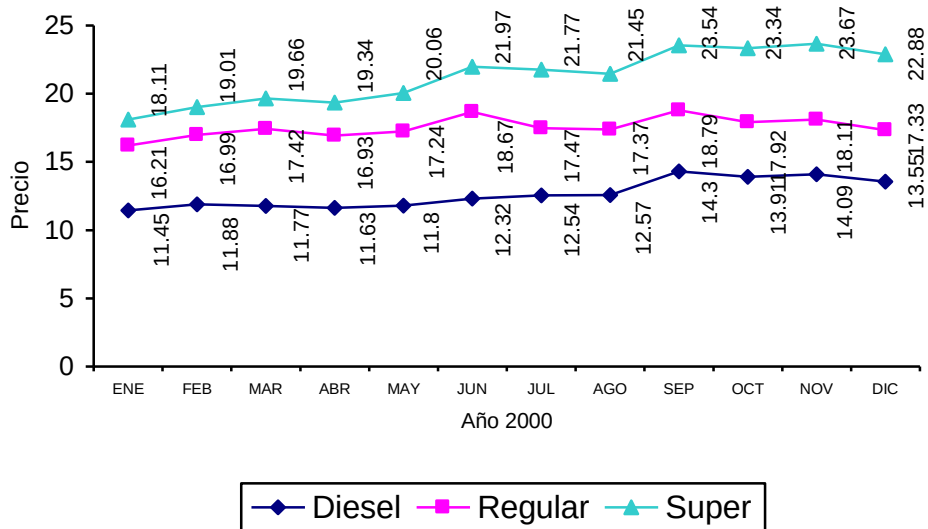
Importancia :

El conocimiento de ésta variable es muy importante para todas las empresas en general porque impacta sensiblemente en los costos de distribución de los productos e incluso en los costos de producción. Por otra parte afecta directamente el poder adquisitivo de la población; lo cual reduce la capacidad de compra de los clientes y por consiguiente disminuye las ventas de las empresas.

Comportamiento:

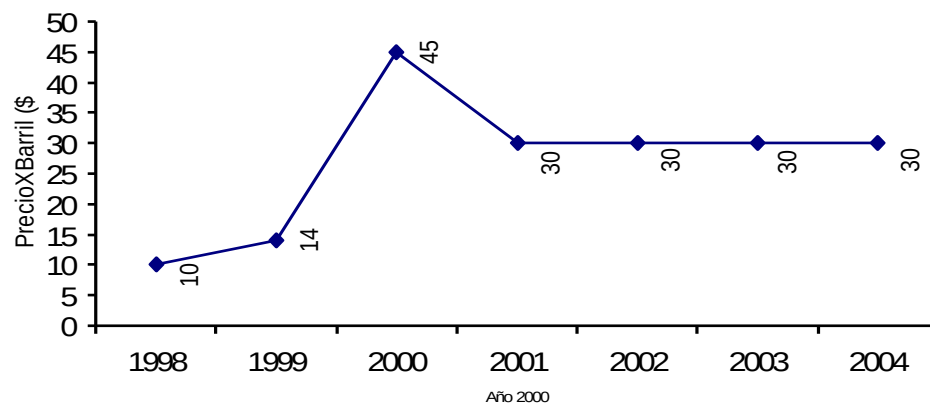
De enero a diciembre de 2000, el precio del galón de gasolina especial se incrementó 26%, el de gasolina regular subió 7% mientras que el precio del galón diesel subió 18%.

Precio al público (¢) Gasolina y Diesel.



Fuente: Asociación Salvadoreña de distribuidores de Productos de Petróleo (ASDPP).

Precio del barril de petróleo en el mercado mundial.



Fuente: Ministerio de Economía.

De 1998 al año 2000 la OPEP provocó que el precio por barril se incrementara en un 250%.

La OPEP utiliza básicamente la siguiente política para controlar el precio del petróleo en el mercado internacional:

Mantener el precio alto del petróleo en el mercado mundial mediante el control de la producción del mismo.

Esto se facilita debido a que los países productores y exportadores al mismo tiempo, se han asociado estratégicamente (por medio de la OPEP) para controlar el mercado mundial.

Por otra parte, E.U.A. (Estados Unidos de Norte América) es uno de los países productores de petróleo pero debido a que su consumo interno es mucho mayor que su producción; esto lo convierte en uno de los principales países demandantes del petróleo de la OPEP (según, el secretario de energía estadounidense, Bill Richardson); por lo tanto, las presiones que ejerce a la OPEP hasta este momento no han logrado que el precio disminuya.

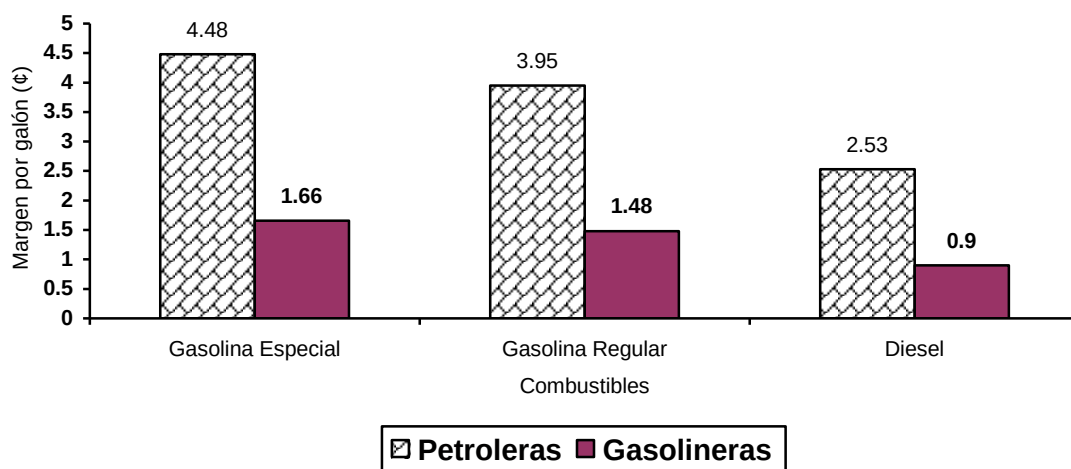
A la base de todo lo anterior, se encuentra que según los pronósticos de E.U.A. y la Unión Europea, petróleo hay en el mundo para satisfacer su demanda aproximadamente para los próximos treinta años, con lo cual aseguran que "la principal fuente de energía en el mundo hasta por lo menos el 2020 seguirá siendo el petróleo". Lo anterior indica entonces que el precio del petróleo en el mercado mundial en el mejor de los casos se mantendrá cerca de los precios actuales para los próximos cuatro años.

E.U.A. debido al futuro del petróleo es que tampoco incrementa su cuota de producción, por el contrario trata de conservarlo para el futuro.

Al analizar un poco el mercado salvadoreño es notable lo siguiente:

- Mercado Oligopólico: manejado por TEXACO, ESSO y SHELL, quienes obtienen en promedio más del 260% de utilidades en los combustibles (como se detalla en el siguiente gráfico).
- Existe una ley citada por la Asociación Salvadoreña de Distribuidores de Productos de Petróleo (ASDPP) en la Prensa Gráfica del día 29 de abril de 2000 (pag. 46) que dice: "Nadie puede tener más de dos gasolineras". Pero sólo éstas tres petroleras tienen 32 gasolineras en su poder. Con ello aseguran los beneficios de la importación y la distribución al detalle.

Margen bruto de utilidades de petroleras y gasolineras.



Fuente: La Prensa Gráfica.

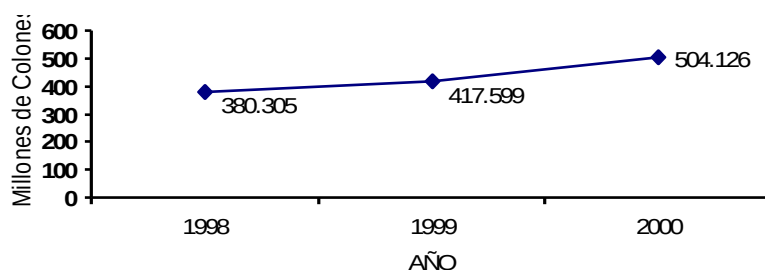
A lo anterior debe agregarse que a partir del 3 de enero de 2001, el gobierno no regulará más el precio de los combustibles, dejando a las petroleras en libertad para que ellas lo hagan. El gobierno anteriormente lo hacía por medio del PPI (Sistema de Precios de Paridad de Importación), el cual servía como instrumento para regular los márgenes de comercialización de las empresas importadoras de petróleo y para fijar las variaciones semanales en los precios de la gasolina. Las empresas autorizadas para importar son ESSO Standar Oil, TEXACO, Refinería Petrolera Acajutla (RASA) y Puma de El Salvador.

ESSO Estándar Oil le vende sus importaciones a la empresa de su misma marca (ESSO). RASA a SHELL y Puma al gobierno y últimamente a las recién surgidas gasolineras de bandera blanca o independientes. La liberalización del mercado a favor de las petroleras surge de un acuerdo entre el Ministro de Economía, Miguel Lacayo y las petroleras en 1999. En dicho acuerdo las compañías petroleras se comprometen a no incrementar sus márgenes de ganancia, subiendo los precios de la gasolina deliberadamente. Esto es como pecar de ignorantes creyendo que el objetivo principal de las empresas no es maximizar sus utilidades.

La situación para que puedan bajar los precios de los combustibles se vuelve más crítica porque a éste producto se le cargan impuestos para subsidiar el diesel del transporte público y el gas de uso doméstico; éste es el caso de la gasolina especial que paga por galón un poco más de siete colones. Además el MOP pide aumentar ₡2.00 por galón de combustible (gasolina y diesel) para

financiar el fondo vial (FOVIAL). En resumen el 44% del precio de la gasolina es por impuestos y subsidio. El IVA colectado por las petroleras para el estado y su poder oligopólico les da la capacidad necesaria para presionar a cualquier gobierno y hacer que se cumplan sus demandas.

IVA colectado por la Industria Petrolera para el Gobierno Salvadoreño.



Fuente: Ministerio de Hacienda.

- **Tratado de Libre Comercio (TLC) con México.**

Definición :

Describe las condiciones de intercambio comercial entre El Salvador y México. Los tratados de libre comercio son convenios entre países por medio de los cuales se permite la libre importación (sin pago de impuestos ni cuotas) de un listado determinado de productos.

El TLC entre los países del triángulo norte (El Salvador, Guatemala y Honduras) y México; la eliminación de impuestos y otras barreras se hará en forma gradual.

Importancia :

Variable de mucha importancia por los efectos que pueda generar dicho tratado en las empresas salvadoreñas, principalmente en la empresa sujeto de estudio. Ya que las empresas mexicanas tienen mayor capacidad para competir que las salvadoreñas, y además el mercado de harinas en El Salvador es Oligopólico, ello restringe la capacidad competitiva de las empresas salvadoreñas.

Comportamiento:

Al entrar en vigencia dicho tratado a partir de marzo de 2001, se espera que en el corto plazo se haga efectivo y todas las empresas comiencen a sentir la presión de la competencia que se intensificará en el largo plazo.

Los productos incluidos en el tratado de libre comercio son:

-	T	-	L
extiles.		ápices.	
-	T	-	E
oallas.		mpaques flexibles.	
-	C	-	H
alzado.		erramientas agrícolas.	
-	P	-	B
rendas confeccionadas.		oquitas.	

-	P	-	C
apel impreso.		ajas de cartón.	
-	P		
apel corrugado.			

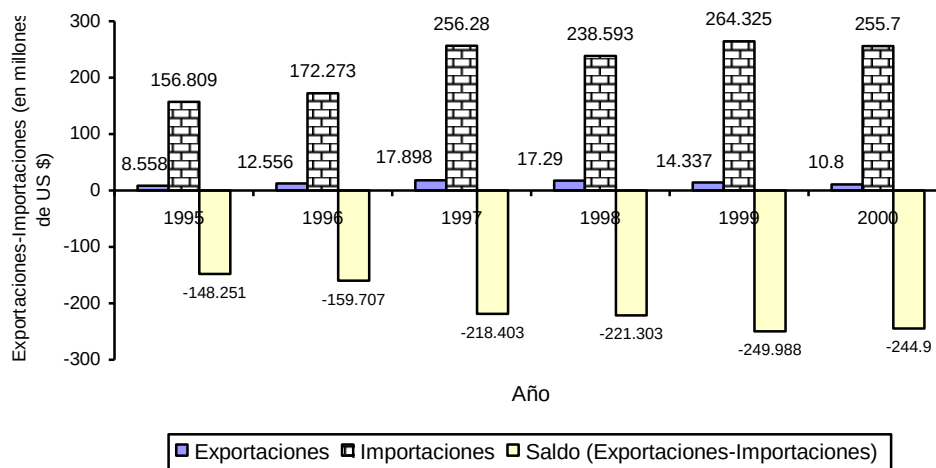
Productos excluidos:

- Granos básicos.
- Café.
- Azúcar.
- Frutas.
- Productos avícolas.
- Verduras
- Vehículos livianos.
- Cemento.

El tipo de empresas que según el Ministro de Economía (Miguel Lacayo) están actualmente evaluando el mercado salvadoreño para sondear las oportunidades de inversión son aquellas dedicadas a la fabricación de componentes de chapas, productos de limpieza del hogar, textiles y productos alimenticios.

Balanza Comercial El Salvador-México (Millones de US \$).

	1995	1996	1997	1998(p)	1999(p)	2000
Exportaciones	8.558	12.566	17.898	17.290	14.337	10.800
Importaciones	156.809	172.273	236.280	238.593	264.325	255.700
Saldo (valor negativo)	(148.251)	(159.707)	(218.403)	(221.303)	(249.988)	(244.900)



Fuente: BCR

3.6.1.2. Fuerzas Sociales Seleccionadas.

Las variables consideradas fueron vistas ya sea desde un punto de vista social, cultural, geográfico y/o demográfico. A partir de esto se ha considerado lo siguiente:

Primero, identificar aquellas variables que actualmente tienen mayor incidencia en el sector industrial y específicamente en la empresa.

Segundo, de acuerdo a dichos criterios las variables escogidas son:

Remesas familiares.

Actitudes con respecto a servicio al cliente.

Actitudes con respecto a la calidad de los productos.

Congestionamiento de tráfico.

Ubicación y número de panaderías.

Definición, Importancia y Comportamiento de cada Variable Social Seleccionada.

- **Remesas Familiares.**

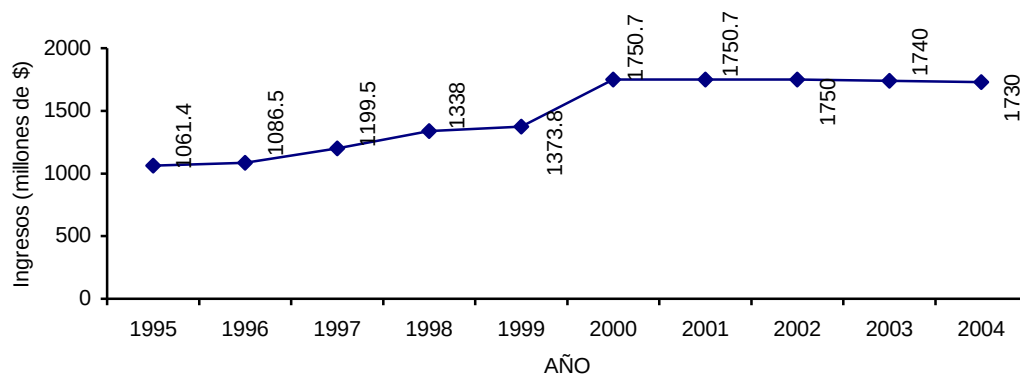
Definición :

Representa el nivel de ingresos económicos que recibe El Salvador como resultado de las remesas familiares que envían nuestros compatriotas en el extranjero (principalmente E.U.A).

Importancia :

La importancia de ésta variable radica en el hecho de que se ubica en la segunda posición como fuente de ingresos que sostienen la economía nacional. En el momento que las remesas experimentan una drástica disminución, El Salvador entrará en crisis económica, (si no se dan cambios en otras variables).

Comportamiento.



Fuente : BCR.

Se espera que para:

- ◆ El año 2001 el nivel de ingresos por las remesas familiares se va a mantener similar al año anterior. Debido a la aprobación del TPS por 18 meses para los salvadoreños producto de los terremotos de enero y febrero, y el acuerdo entre el gobierno salvadoreño y el estadounidense.
- ◆ El período del 2002 al 2004, la tendencia será a la baja en el nivel de las remesas; dado que se iniciarán deportaciones, la posibilidad de que los salvadoreños manden a traer a sus familiares y por efectos de la recesión norteamericana.

• Actitudes con Respecto a Servicio al Cliente.

Definición :

Variable que explica el comportamiento del cliente ante la calidad del servicio que se le ofrece.

Importancia :

La importancia radica en el hecho de que el cliente ha cambiado, ahora él es quien asume el mando y no el vendedor, se ha vuelto más exigente (por diferentes causas) y por consiguiente si no le parece el servicio que le ofrece; pues simple y sencillamente cambia de proveedor. Por lo tanto, se hace necesario satisfacer la demanda del cliente de la mejor manera posible con el objeto de asegurar su lealtad a los productos (bienes y/o servicios) que la empresa ofrece.

Comportamiento:

En la actualidad el cliente asume el mando en lo referente a decidir a quien comprarle, cuánto y cuándo e incluso presiona para obtener mejores precios (fijar el precio de mercado). Se espera que para los próximos cuatro años la actitud del cliente hacia el servicio que se le ofrece tienda a intensificarse en cuanto a exigir puntualidad en la entrega y demás requerimientos que desde el punto de vista de éste se consideran necesarios para satisfacerlo en cuanto a servicio se refiere.

- **Actitudes con Respecto a la Calidad de los Productos.**

Definición :

Es una variable que explica el comportamiento de los clientes hacia la calidad de los productos que vende la empresa.

Importancia :

Los cambios que pueden presentarse en ésta variable es importante conocerlos porque éstos se reflejan en cambios de la demanda de los productos; más aún con el hecho de que el cliente ahora es quien manda. Debido a lo anterior se convierte en un factor clave en el éxito de la empresa.

Comportamiento:

El cliente generalmente prefiere y exige en los productos buena calidad, la cual se define desde el punto de vista de éste. Con respecto al pan o galletas que es lo que ofrece ésta empresa, algunas de las características de calidad que el cliente observa son: olor, color, sabor, textura, etc.

Para los próximos cuatro años la actitud del cliente con respecto a la calidad de los productos se espera que se intensifique debido a otras variables que interactúan con ésta, por ejemplo las múltiples ofertas a las que se encuentran expuestos, la intensificación de la competencia, etc.

- **Congestionamiento de tráfico.**

Definición :

Variable que explica las condiciones de flujo vehicular a través de la red vial y sus consecuencias.

Importancia :

Es importante conocer ésta variable y su comportamiento porque ella influye en la accesibilidad de los clientes a los productos que ofrece la empresa. Esto influye en términos de dinero, tiempo y esfuerzo extra que tiene que invertir, ya sea el cliente, para obtener los productos de la empresa o ella para distribuir sus productos y llegar hasta el cliente.

Comportamiento:

En los últimos tres años se ha observado a nivel nacional una mayor intensificación de las congestiones de tráfico, y por otra parte los terremotos han dañado una serie de carreteras; por ello el problema se vuelve más crítico. Para los próximos cuatro años no se espera una mejoría o solución a éste problema, ya que la atención del gobierno se enfocará más en la reconstrucción que en solucionar los problemas de tráfico.

- **Ubicación y Número de Panaderías.**

Definición :

Variable que muestra la cantidad de empresas que se dedican a la elaboración de pan por área geográfica (por departamento, etc.).

Importancia :

Debido a que la empresa tiene como uno de sus rubros principales la elaboración de pan, galletas, etc., se vuelve importante conocer la cantidad de

competidores de ésta naturaleza a los que se enfrenta, o cuántas empresas de éste tipo se encuentran diseminadas a lo largo del territorio nacional.

Comportamiento:

Cantidad de panaderías en El Salvador.		
Código departamental	Departamento	Total empresas
01	Ahuachapán	36
02	Santa Ana	168
03	Sonsonate	117
04	Chalatenango	10
05	La Libertad	192
06	San Salvador	649
07	Cuscatlán	17
08	La Paz	31
09	Cabañas	23
10	San Vicente	13
11	Usulután	46
12	San Miguel	93
13	Morazán	4
14	La Unión	12
Total en El Salvador		1,411

Fuente : Estadística y Censos de El Salvador.

Para los próximos cuatro años se estima que el número de panaderías se mantendrá cercano al actual.

3.6.1.3. Fuerzas Políticas Seleccionadas.

El enfoque utilizado para escoger éstas fuerzas es que se encuentran dentro del marco descrito por el ambiente político, gubernamental y/o jurídico. Así los criterios utilizados para su selección es que sean variables de mayor impacto en

el sector y principalmente en la empresa. De ésta manera las variables seleccionadas son:

Cambios en la política económica.

Cambios en políticas fiscales.

Gravedad de actividades terroristas.

Nivel y orientación de las inversiones gubernamentales.

Definición, Importancia y Comportamiento de cada Variable Política Seleccionada.

- **Cambios en la política económica.**

Definición :

Es el conjunto de medidas y acciones ejecutadas a través del ejercicio del poder del estado para fomentar, regular, modificar, restringir o prohibir determinadas actividades económicas.

Importancia :

En la política económica se identifican dos momentos: uno relacionado con la definición de objetivos económicos a alcanzar y otro con la elección de los instrumentos para lograrlo.

Así puede perseguirse la aceleración del desarrollo económico, el control de la inflación, incremento de la inversión y del empleo, regulación de derechos arancelarios, etc.

Dentro de los instrumentos para lograrlo se encuentran una serie de políticas como: política agraria, política fiscal, política monetaria, etc.

La importancia de la política económica radica en que ella es el resultado de un proceso político en que los diferentes sectores o grupos interesados influyen en beneficio de sus propios intereses. De ésta manera se afecta tanto a las empresas como a los consumidores. Para éste caso a la empresa le interesa el efecto de la política económica en sus clientes más que en ella directamente, de acuerdo a las condiciones actuales.

Comportamiento:

El país al estar bajo un proceso de dolarización se ve limitado para el diseño de su política económica principalmente porque dicho proceso provoca que El Salvador renuncie al diseño de la política monetaria y al tipo de cambio nominal, la cual es un instrumento valioso para lograr los objetivos planteados en la política económica.

Con la política monetaria, el estado regula la oferta monetaria (emisiones de capital), la estructura de las tasas de interés, las operaciones activas y pasivas de los bancos, etc. De esta forma, la política monetaria es la parte de la política económica que regula el nivel de dinero o liquidez en la economía. Es decir engloba un conjunto de medidas que tienen por finalidad conservar la estabilidad del poder de compra del dinero, de la balanza de pagos, control de la inflación y otros objetivos a través del sistema financiero del país.

Como consecuencia de dichos cambios en la política económica, ante desequilibrios de la economía éstos deberán ajustarse en el futuro mediante:

- Disminución de los salarios.
- Desempleo.
- Incremento de los impuestos.
- Préstamos al exterior.

Lo cual no es beneficioso para el país bajo las condiciones actuales de la economía.

Por ejemplo; al mantenerse el precio del petróleo alto y baje el precio del café, esto genera escasez de dólares provocando un déficit en la balanza de pagos.

- **Cambios en políticas fiscales.**

Definición :

Son lineamientos, o acciones gubernamentales que influyen en el volumen y composición de los ingresos y gastos públicos a través de: cambios en la cantidad y contenido de los impuestos, deuda pública, gasto público, fondos gubernamentales, etc.

Importancia :

La política fiscal es de mucha importancia para quienes dirigen al país porque les sirve como instrumento para tres cosas:

- Contrarrestar los efectos de los auges y las depresiones (política “anticiclica”).
- Aumentar el nivel general de la renta y la demanda.
- Redistribuir la renta y los recursos con impositivos altos a las rentas altas y a la riqueza, transfiriéndolos a otros sectores mediante suavizaciones en los impuestos o subsidios u otros gastos gubernamentales hasta el punto en que se logre el equilibrio deseado.

Para la empresa lo que le interesa son los efectos de ésta en ella y en sus clientes, ya que por lo general afectan la capacidad adquisitiva del consumidor.

Comportamiento:

Referente a los impuestos, el gobierno tiene tres alternativas:

1. Ampliar la base tributaria.
2. Incrementar el impuesto sobre la renta principalmente a aquellos que perciben más ingresos.
3. Incrementar el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

La alternativa más fácil de aplicar y la que se percibe que está siguiendo el gobierno es la ampliación de la base tributaria y en segundo plano un posible incremento al IVA, por varias razones:

- Porque el gobierno actual a quien representa es a los intereses del gran capital y por ello no va a permitir que se toquen los ingresos de dicho sector.

- Porque la ANEP y FUSADES han sugerido y presionado al gobierno para que la alternativa seleccionada sea la de ampliación de la base tributaria, aunado a la eficiencia en la recaudación fiscal y el control del contrabando.

En cuanto a la deuda pública, el camino a seguir es el endeudamiento externo debido a lo siguiente:

- Las consecuencias dejadas por los terremotos.
- Al proceso de dolarización al que ha sido sometido el país.

Respecto al gasto público, aparentemente la dirección a seguir por el gobierno es la minimización del gasto vía:

- Congelamiento de plazas en el sector público y en el mejor de los casos reducción del aparato estatal.
- Eliminación de viajes al exterior (excepto en casos especiales), tiempo extra, capacitaciones, etc.

Aunque por un lado se esté siguiendo ese camino, por otro se “autorecetan” incrementos en sus ingresos algunos funcionarios.

- **Gravedad de actividades terroristas**

Definición :

Variable que muestra la cantidad y tipo de actividades delictivas que ocurren en un área y período determinado.

Importancia :

Es importante para la empresa conocerla por lo siguiente:

- Influye en los costos que debe incurrir para proteger sus inversiones en lo referente a por ejemplo, medidas de seguridad ya sea en sistemas electrónicos de seguridad, seguridad privada, seguros, etc.
- Influye en la toma de decisiones de futuras inversiones debido principalmente a la ola de secuestros.

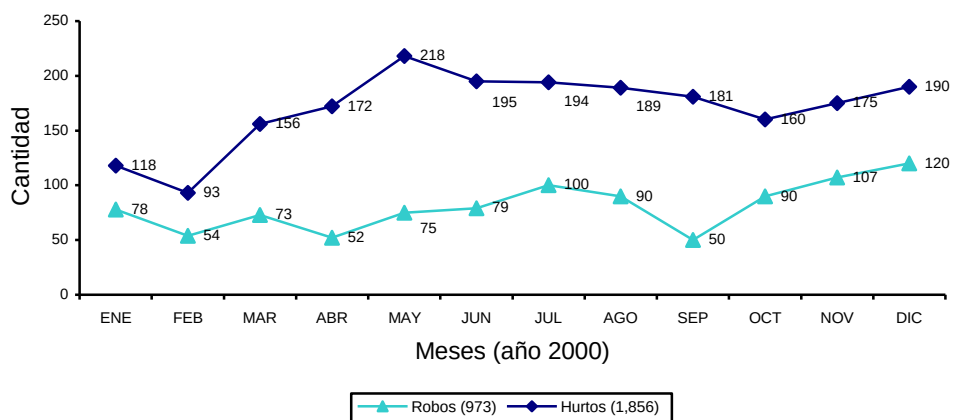
Comportamiento:

La situación en cuanto a secuestros, hurtos, robo de vehículos, etc. es crítica en El Salvador, y para los próximos cuatro años no se espera una disminución drástica en tal situación; ya que existen en el país condiciones que lo permiten por ejemplo:

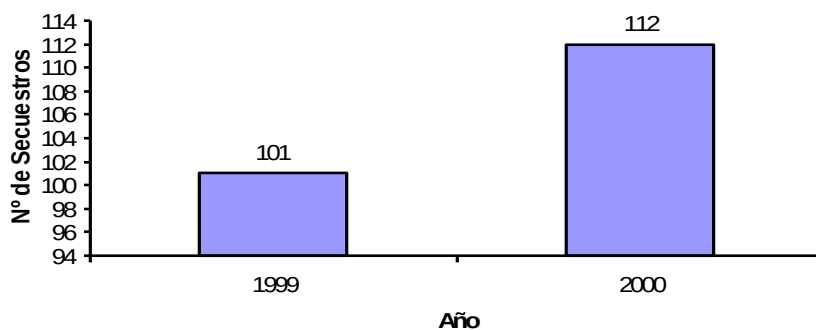
- El alto grado de corrupción en las instituciones (PNC, Fiscalía y Organo Judicial, para esto no es necesario presentar pruebas, basta con ver los procesos de depuración a los que se están sometiendo).
- Las condiciones económicas del país.
- Las ineficientes medidas de seguridad impulsadas por la Policía Nacional Civil, etc.

Algunos datos históricos importantes que fundamentan lo anterior son los siguientes:

Hurto y robo de vehículos (San Salvador, año 2000).



Cantidad de secuestros por año.



Fuente: PNC.

Del 1º de enero al 12 de marzo de 2001 ya se habían registrado 17 secuestros.

Estos secuestros son los denunciados por la población.

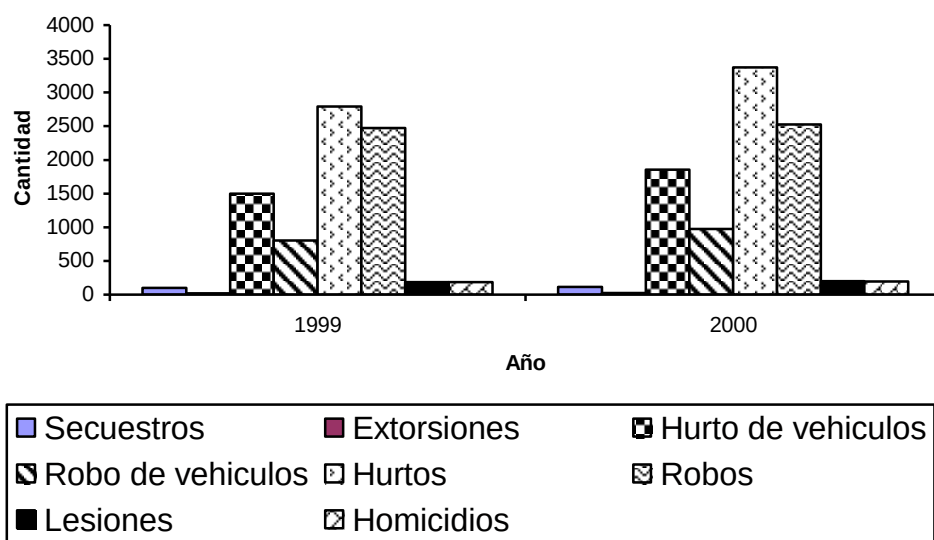
Cuadro Resumen de Delitos (para San Salvador).

Tipo de delito	Año	
	1999	2000

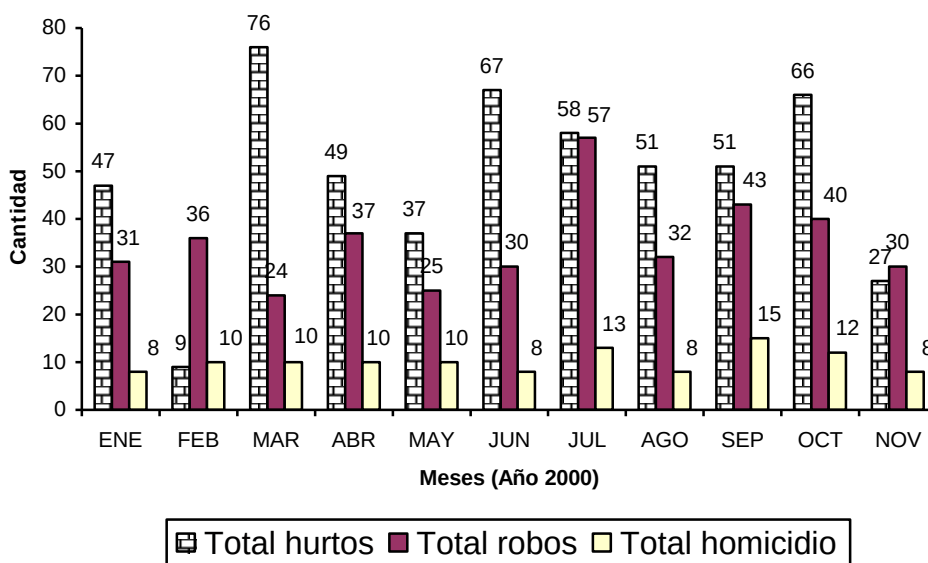
Secuestros.	101	112
Extorsiones.	18	25
Hurto de Vehículos.	1500	1856
Robo de Vehículos.	803	973
Hurtos.	2790	3373
Robos.	2475	2527
Lesiones.	186	198
Homicidios.	186	195

Fuente: Policía Nacional Civil de El Salvador.

Delitos en el área de San Salvador.



Delitos más comunes en la zona norte de San Salvador.



Fuente: Policía Nacional Civil de El Salvador.

- **Nivel y orientación de las inversiones gubernamentales.**

Definición :

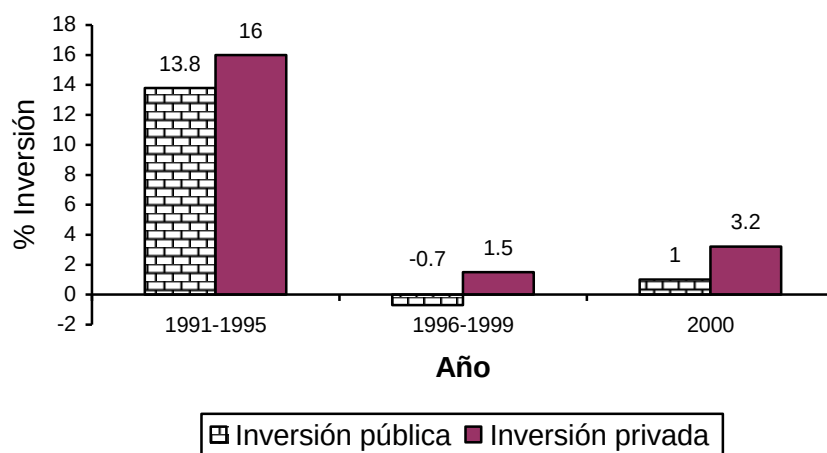
Variable que describe el nivel de inversiones (%) y hacia que áreas son orientados los recursos gubernamentales.

Importancia :

Es importante ésta variable para la empresa debido a que muestra la tendencia de las inversiones gubernamentales en la red pública (educación, salud, seguridad pública, red vial, etc.) en beneficio de la sociedad y las empresas; lo cual puede representar una amenaza o una oportunidad para la empresa. Para

éste caso se hace acompañar del nivel de inversión privada para una mayor visión del panorama de inversiones.

Comportamiento:



Fuente: BCR

Se espera que el nivel de la inversión pública se incremente a partir del año 2001 hasta por lo menos el 2006. Esto se debe principalmente a las inversiones en la reconstrucción nacional por las condiciones provocadas por los terremotos del 13 de enero y 13 de febrero de 2001. Los recursos destinados para la reconstrucción han sido obtenidos principalmente de dos reuniones: una entre el presidente Francisco Flores y el grupo Consultivo en Madrid (España) donde el gobierno iba con la expectativa de lograr dos mil millones de dólares, la

mayor parte deberían ser donaciones. Pero se alcanzó únicamente 700 millones en nuevos préstamos, 300 millones en reorientación de préstamos ya aprobados y 300 millones en calidad de donaciones.

La otra reunión ocurrió entre el Presidente Francisco Flores y su homólogo norteamericano George Bush (hijo), como resultado fueron comprometidos en calidad de ayuda al país 110 millones de dólares.

Todos los recursos antes descritos más lo que puedan obtenerse después serán destinados a la reconstrucción y no a la realización de nuevos proyectos.

Por otra parte se espera un pequeño incremento en la inversión privada como resultado de las consecuencias de los terremotos y de la entrada en vigencia de tratados de libre comercio (TLC con México y TLC con República Dominicana).

3.6.1.4. Fuerzas Tecnológicas Seleccionadas.

El análisis tecnológico puede realizarse con tanta profundidad como sea requerido. Así puede llegarse hasta niveles de analizar la tecnología utilizada en cada operación o partes del proceso productivo, etc. Pero para este caso lo que interesa es identificar las tendencias ambientales en cuanto a cambios tecnológicos se refiere y compararlo a nivel macro con lo que hace la empresa.

De esta manera las variables tecnológicas seleccionadas son:

Tecnologías dentro de la empresa.

Tecnologías utilizadas por la competencia.

Tecnologías disponibles en el mercado.

Servicios ofrecidos por la empresa.

Servicios ofrecidos por la competencia.

Definición, Importancia y Comportamiento de cada Variable Tecnológica Seleccionada.

- **Tecnologías dentro de la empresa.**

Definición :

Variable que representa el tipo de tecnologías con que cuenta la empresa para elaborar y ofrecer sus productos.

Importancia :

La tecnología con que cuenta la empresa es una variable que puede darle ventaja competitiva ante sus competidores, si ésta es mejor que la que los otros tienen. Por otra parte es un factor determinante para la eficiencia con que se desarrollan las operaciones.

Comportamiento:

La empresa para elaborar el pan y las galletas cuenta con máquinas que tienen más de 10 años de uso lo que la hace poco competitiva. Por otro lado ha cambiado la maquinaria de empaque que es mucho más eficiente que la que se tenía (permitió duplicar la cantidad de producción). El cambio se hizo al final del año 2000.

La empresa no se caracteriza por invertir con frecuencia en tecnología por lo tanto no se espera que en los próximos 4 años se hagan inversiones de esta naturaleza, a pesar de muchos cambios que ocurrirán en el ambiente competitivo.

- **Tecnologías utilizadas por la competencia.**

Definición :

Son aquellas tecnologías que tienen los competidores y que utilizan para elaborar y ofrecer sus productos.

Importancia :

El conocimiento de ésta variable es fundamental porque sirve de parámetro de comparación entre las tecnologías de la empresa y las de la competencia y además, observar las ventajas y desventajas que se tienen en cuanto a tecnologías para identificar puntos fuertes y débiles entre la empresa y sus competidores.

Comportamiento:

Algunos competidores cuentan con tecnologías mucho más avanzadas que la empresa. Por ejemplo MOLSA es uno de los proveedores de la empresa y a la vez competidor que cuenta con tecnologías mucho mejores; a tal grado que hasta servicio de capacitación en la fabricación de pan y galletas ofrece a las empresas industriales de éste sector. Por otra parte los supermercados (Despensa de Don Juan y Selectos) cuentan con hornos para elaboración de pan que son más eficientes que los que tiene la empresa.

Se espera que para los próximos cuatro años la competencia intensifique sus inversiones en tecnologías o mejore las que tiene.

- **Tecnologías disponibles en el mercado.**

Definición :

Variable que muestra las alternativas tecnológicas que se encuentran disponibles en el mercado a la orden de cualquier empresa del sector de panadería para volver más eficientes sus operaciones.

Importancia :

Es importante porque permite conocer los avances tecnológicos y evaluar la factibilidad de adquirir dichas tecnologías con el objetivo de eficientar el uso de los recursos de la empresa y obtener ventaja competitiva ante sus competidores.

Comportamiento:

En el país existen varias empresas dedicadas al suministro de maquinaria y equipo requerido por las empresas industriales del sector de productos de panadería. Dichas empresas suministradoras cuentan con mejores tecnologías que las que tiene Villalobos S.A de C.V. y a nivel mundial existen otras más avanzadas. Recuérdese que la tecnología introduce cambios constantemente. Para los próximos cuatro años se espera mayor presencia en el mercado nacional como internacional de nuevas y mejores tecnologías.

- **Servicios ofrecidos por la empresa.**

Definición :

Variable tecnológica representada por los servicios ofrecidos por la empresa para satisfacer a sus clientes, especialmente los distribuidores de sus productos.

Importancia :

Los servicios ofrecidos son el valor agregado a los productos de la empresa para asegurar los beneficios del cliente. Desde ésta panorámica es una variable de mucha importancia para la empresa, debido a que en la actualidad los clientes han cambiado ahora ellos deciden qué comprar, a quién, etc. y uno de los factores que toman en cuenta es el servicio que se les ofrece.

Comportamiento:

La empresa en el pasado se ha caracterizado por la no creación de relaciones a largo plazo entre ella y sus clientes distribuidores. Se ha limitado únicamente a establecer relaciones entre comprador y vendedor, donde lo único que le ha interesado es vender hoy sin tomar en cuenta lo que el cliente requiere de su proveedor además del producto. Por ejemplo nunca se ha tomado en cuenta qué opina el cliente distribuidor ante las condiciones de negociación ofrecidos por la empresa donde para obtener un precio bajo el cliente debe comprar escalas grandes de productos sin tomar en cuenta la rotación de éstos, lógicamente el cliente debe pagar por los altos costos del inventario. Bajo la dirección actual no se esperan cambios significativos en los servicios ofrecidos.

- **Servicios ofrecidos por la competencia.**

Definición :

Es una variable tecnológica que explica los servicios ofrecidos por la competencia para satisfacer a sus clientes.

Importancia :

Dado que el cliente exige que se le brinde un buen servicio, es vital para cualquier empresa satisfacerlo para tratar de asegurar su preferencia. Esta variable puede llegar a ser muy peligrosa para la empresa porque los competidores pueden atender mejor a los clientes (específicamente a los

canales de distribución) y crear así barreras que limiten la presencia de los productos que la empresa ofrece en los canales de distribución.

Comportamiento:

La mayor parte de los competidores se limitan a vender en base a escala y a ofrecer condiciones de crédito superiores a una tasa de interés anual del 24%. Esto significa no ver al cliente como tal; si no como alguien al que debe sacársele la mayor cantidad de dinero posible. Pero existen algunos como MOLSA y otros que para ayudarles a sus clientes tienen a disposición de ellos servicios de capacitación técnica.

Se espera que para los próximos cuatro años tienda a mejorar un poco los servicios que ofrece.

3.6.1.5. Fuerzas Competitivas Seleccionadas.

El análisis competitivo puede realizarse de varias formas, como por ejemplo, utilizando la “técnica del interrogatorio”, a través de la cual el analista se formula una serie de preguntas respecto al ambiente competitivo, a las cuales debe dar respuesta. Entre las posibles interrogantes están:

¿Cómo han cambiado las posiciones de los competidores en el sector industrial en los últimos años?. ¿Porqué han variado dichas posiciones en esa forma?, etc.

Pero en este trabajo se optó por utilizar el enfoque de Michael Porter expuesto en su libro “Estrategia Competitiva”. En éste lo fundamental está en que se concentra en identificar las variables ambientales que caracterizan al sector industrial en términos competitivos y cuáles son las causas que provocan sus cambios. Así las fuerzas competitivas seleccionadas son:

La amenaza de ingreso de nuevos competidores.

La rivalidad entre los competidores existentes.

La amenaza de los productos sustitutos.

El poder negociador de los proveedores.

El poder negociador de los clientes.

Definición, Importancia y Comportamiento de cada Variable Competitiva Seleccionada.

- **La Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores (Competidores Potenciales).**

Definición :

Variable que explica la posibilidad de entrada de nuevos competidores al sector de productos de panadería salvadoreño.

Importancia :

Los competidores potenciales se convierten en un factor crítico que debe tomarse muy en cuenta porque representan un peligro para la empresa; ya que

el "pastel" de consumidores ante éstas situaciones tiende a fragmentarse en pedazos más pequeños, lo cual se refleja en una disminución de utilidades o beneficios del mercado para las empresas que compiten actualmente en el sector.

Comportamiento:

La amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector de productos de panadería es fuerte y se espera mayor intensificación para los próximos cuatro años.

Lo anterior se debe a dos elementos: como son la debilidad en las barreras para el ingreso que están presentes y una moderada reacción (en términos de represalias) de los competidores existentes ante el que ingresa.

La debilidad en las barreras para el ingreso se fundamenta en lo siguiente:

- Debilidad en economías de escala ante competidores extranjeros, como las empresas mexicanas que por contar con un mercado mucho más grande que el salvadoreño han desarrollado éste tipo de ventajas.
- La diferenciación del producto, quizá es uno de los elementos que pueda presentar alguna barrera, dado que existen marcas reconocidas por los clientes; pero los salvadoreños se caracterizan por preferir los productos extranjeros en vez de los nacionales.

- Requisitos de capital, es una barrera débil ya que hay muchas empresas con recursos suficientes como para sobrepasarlas.
- Costos cambiantes, son aquellos en que debe incurrir un cliente al cambiarse de proveedor. Pero las empresas salvadoreñas de éste sector se caracterizan por no fomentar relaciones duraderas entre ellas y sus proveedores o sus clientes.
- Acceso a los canales de distribución. Es una barrera que sí podría ser significativa principalmente porque las empresas salvadoreñas siempre tratan de que los canales de distribución tengan altos inventarios, por lo cual el que ingresa deba verse obligado a deshacerse un poco de las utilidades para lograr ser aceptado. Aunque por ejemplo los productos mexicanos desde hace mucho tiempo están presentes en el mercado salvadoreño.
- Por otra parte, si es posible una fuerte reacción principalmente en una guerra de precios, pero los mexicanos saben que es posible competir, BIMBO lo ha demostrado ubicándose como líder.

Un ejemplo que demuestra que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, es el siguiente:

Existe en el país un proveedor que suministra al sector de productos de panadería materias primas, como harinas, llamado: HARISA S.A. (dedicada a la producción de harinas de trigo y harinas de maíz nixtamalizado). Dicha empresa es una de las principales integrantes del grupo FAMOSA, este grupo está

formado por cinco empresas que realizan operaciones a nivel centroamericano como son (además de Harisa S.A.):

Productos Alimenticios IDEAL S.A de C.V.: empresa productora de pastas alimenticias, premezcladas para hot cakes, snacks e impresión de material de empaque flexible. Ubicado en San Salvador y propietaria de la línea de productos “Pastas FAMA” líder en el mercado salvadoreño.

DISNA (Distribuidora Nacional) S.A de C.V.: comercializadora de los productos que elabora el grupo FAMOSA y de otros importantes empresas nacionales y extranjeras de reconocido prestigio internacional.

Agencia Barrett S.A. de C.V.: comercializadora de productos y marcas de prestigio en Honduras.

DISLA S.A. de C.V. (Distribuidora Latina, S.A. de C.V.): comercializadora de productos y marcas de prestigio en Guatemala.

Este grupo de empresas ahora ha adquirido dos gasolineras ESSO en San Salvador: ESSO Auto market chiltiupan y la de Ciudad Merliot (Trébol).

La formación del grupo ha permitido en primer lugar reunir empresas productoras y distribuidoras, tener la capacidad de atender varios mercados simultáneamente y en segundo lugar, tener un alto potencial para ingresar a otro(s) sector(es) industrial(es) a competir.

- **La Rivalidad entre los Competidores actuales.**

Definición :

Variable que refleja la intensidad de la competencia entre las empresas existentes, originada ya sea porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Importancia :

Esta variable es fundamental en la supervivencia de cualquier empresa porque el "pastel" del mercado se divide en base a las acciones que realiza cada competidor; lo cual se traduce en que la parte del mercado ganada por uno o varios competidores es la pérdida por otro u otros. De allí que la empresa debe obligatoriamente conocer bien a sus competidores, las acciones que realizan y puedan realizar porque de ello dependen los beneficios que ésta pueda lograr.

Comportamiento:

La rivalidad entre los competidores existentes es muy intensa y se espera que se intensifique para los próximos cuatro años.

Lo anterior se basa en:

- Existencia de un gran número de competidores e incluso algunos igualmente equilibrados (respecto al tamaño y recursos).
- Un crecimiento lento en el sector industrial (situación que es generalizada para casi todos los sectores del país, exceptuando el financiero). Esto

provoca que las empresas aspiren a mayor participación en el mercado y por consiguiente se intensifica la rivalidad.

- Existencia de costos fijos elevados o de almacenamiento. Esta condición obliga a los competidores a producir más e incluso a toda su capacidad con ello se conduce por lo general a una descendente escala de precios o guerra de precios (que es lo que se percibe actualmente). El hecho es que el almacenamiento es caro por lo tanto las empresas se ven obligadas a bajar el precio para deshacerse del alto inventario.
- Falta de diferenciación en los productos de panadería. Aquí la elección de los compradores está basada en el precio y el servicio (principalmente con el pan, aunque en las galletas hay excepciones por ejemplo BIMBO, NABISCO y POZUELO).
- Incrementos importantes de la capacidad para los próximos cuatro años. Lo que se espera que ocurra son incrementos en la capacidad productiva por lo menos de las empresas grandes como LIDO, Villalobos S.A., MOLSA y otras importantes incentivadas por la firma de tratados de libre comercio. Esto significa que existe la posibilidad de alterar el equilibrio de la oferta y demanda de dicho sector industrial no sólo porque una empresa lo haga, si no porque varias pueden hacerlo simultáneamente.

Lo anterior quiere decir que existe la posibilidad que el sector de productos de panadería enfrente períodos de exceso de capacidad y por consiguiente

rebaja de precios (sino tienen éxito en México, recuérdese que los Mexicanos se caracterizan por comprar sólo lo que su país produce).

- Existencia de diversos competidores.

Dado que existen muchos competidores, esto conduce a la utilización de muchas y diferentes estrategias; lo cual implica un riesgo latente: "el enfrentamiento" entre ellos. Un ejemplo claro de ello es la imposibilidad de cumplir las "reglas de juego" acordadas a finales del año 2000 entre las empresas productoras y distribuidoras de jugos químicos. El acuerdo más o menos era: las empresas extranjeras (principalmente centroamericanas) deberían bajar como máximo uno o dos colones por caja (de 24 unidades) con respecto al precio de venta de los productores locales condiciones que serían recíprocas para los productores nacionales en el mercado centroamericano. Dicho acuerdo no se cumplió debido a la intensa rivalidad. El enfrentamiento entre las empresas intensifica la rivalidad y es algo que ocurre actualmente y que puede intensificarse para los próximos años.

- Presencia de intereses estratégicos elevados.

BIMBO, Distribuidora Interamericana de Alimentos S.A. de C.V. (con sus galletas GAMA), Riviana de Centroamérica S.A. de C.V., MOLSA S.A. de C.V. son algunas de las empresas que se caracterizan con sus acciones por intentar lograr dominar la mayor parte del mercado y con el ingreso de productos mexicanos es lógico esperar una mayor intensidad de la rivalidad

entre las empresas existentes por éste factor (intereses estratégicos elevados).

Fuertes barreras de salida.

Desde el punto de vista económico, estratégico y emocional las empresas se mantienen compitiendo en sus negocios aunque sus utilidades sean bajas e incluso negativas sobre la inversión. Todo se ve reflejado en lo siguiente:

- Activos especializados.

Villalobos S.A. tiene 21 salas de ventas (inversión en equipo, mobiliario, etc.) que puede tener poco valor de liquidación. Así como ésta existen varias en situación similar. Hay algunas empresas de éste sector que tienen fuertes inversiones en unidades de transporte para la distribución de sus productos.

- Existencia de costos fijos de salida.

Por ejemplo las empresas grandes de éste sector tienen compromisos económicos significativos por los contratos de trabajo de su fuerza laboral.

- Presencia de barreras emocionales.

Por ejemplo propietarios y/o administradores pueden oponerse a tomar decisiones para cerrar sus empresas, aunque sea justificado técnicamente, debido a que se han identificado con el negocio o porque ponen en peligro su imagen al aparecer como perdedores o incapaces de competir.

- **La Amenaza de los Productos Sustitutos.**

Definición :

Los productos sustitutos representan al conjunto de productos con los cuales compiten los que la empresa pone a disposición en el mercado ya que fundamentalmente hacen la misma "función".

Importancia :

Dado que los productos sustitutos son aquellos que hacen la misma función, uno de los factores que influye en la demanda de éstos es el precio. Actualmente en el mercado lo que está ocurriendo es una guerra de precios entre los productos sustitutos. Debido a lo anterior dichos productos pueden ser muy peligrosos para una empresa; ya que pueden llegar a desplazar del mercado los que ésta ofrece. En el sector de productos de panadería ésta situación es obvia dado que existe una gran cantidad de empresas en dicho sector. Por lo tanto, es necesario que la empresa tenga claro que tan peligrosos pueden llegar a ser éstos productos y buscar la forma de minimizar los efectos negativos en ella.

Comportamiento:

Se espera que para los próximos cuatro años la amenaza de los productos sustitutos se incremente sustancialmente.

Lo anterior se fundamenta en lo siguiente:

- Entrada en vigencia del TLC con México.
- La gran cantidad de productos sustitutos existentes en el sector de productos de panadería.

- **El Poder Negociador de los Proveedores.**

Definición :

Variable competitiva que refleja la capacidad de negociación que puedan tener o llegar a tener los proveedores de la empresa para presionar a ésta y obtener mayores beneficios de las transacciones que realizan entre ambos.

Importancia :

La importancia de ésta variable radica en el hecho de que los proveedores pueden llegar a tener tanto poder de negociación sobre la empresa que la obliguen, por ejemplo a pagar los insumos a precios más altos y no le queda más a ésta que aceptar, perdiendo así capital; lo cual puede ocurrir cuando una empresa tiene un solo proveedor.

Comportamiento:

La tendencia es al aumento del poder negociador de los proveedores de la empresa, debido a lo siguiente:

La empresa cuenta únicamente con dos proveedores de sus materias primas principales, como lo son las harinas. Dichos proveedores son HARISA S.A. de C.V. y MOLSA S.A. de C.V. (especializada en harinas suaves). Este último además de ser proveedor se ha convertido en competidor en el sector de productos de panadería, específicamente en la línea de galletas. El mercado de harinas salvadoreño es Oligopólico dominado exclusivamente por éstos dos proveedores que además ofrecen al sector "Servicios de Capacitación".

Por otra parte los proveedores de azúcar están protegidos por el estado, el mercado salvadoreño es solo para ellos.

- **El Poder Negociador de los Clientes.**

Definición :

Variable competitiva que representa el poder o capacidad de negociación que pueden tener los clientes para influir en las condiciones de compra-venta establecidas por la empresa.

Importancia :

Los clientes pueden llegar a tener tanto poder o capacidad para presionar a la empresa que pueden llevarla en una dirección de beneficio unilateral a favor de éstos dejándola en desventajas ante el resto de competidores. Por ejemplo, cuando una empresa tiene únicamente dos clientes que le compran toda su

producción, éstos fácilmente pueden ponerse de acuerdo y presionarla para que baje el precio del o los productos que le compran, provocando disminución en las utilidades de la empresa. Por ello debe clasificarse a los clientes (puede utilizarse la ley 80-20) y analizar su influencia sobre la empresa.

Comportamiento:

La empresa cuenta con una cantidad significativa de clientes que le compran sus productos principalmente en el canal de distribución “mayorista”, y a nivel de detalle están los supermercados. Desde éste punto de vista no se espera una intensificación de la capacidad negociadora de los clientes. Pero existe un elemento adicional que está provocando incrementos significativos en dicha capacidad, y es el hecho de que éstos clientes distribuidores ponen en competencia a los diferentes proveedores para lograr que éstos les den un mejor precio. Por ello se espera una intensificación en la capacidad negociadora de dichos clientes.

3.6.2 Evaluación de la Posición Estratégica.

Matriz de perfil competitivo.

Factores claves de éxito.	Ponderación.	Empresa Sujeto		Competidores													
		Villalobos S.A. de C.V.		BIMBO		NABISCO		DIA		MOLSA		LIDO		Riviana de C.A.		Panadería Supermercado	
		Clas.	Res. Pond	Clas.	Res. Pond	Clas.	Res. Pond	Clas.	Res. Pond	Clas.	Res. Pond	Clas.	Res. Pond	Clas.	Res. Pond	Clas.	Res. Pond
Competidores potenciales (amenaza de ingreso).	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15	2	0.30	2	0.30
Rivalidad entre competidores existente.	0.25	1	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75	2	0.50	2	0.50	3	0.75	2	0.50
Amenaza de los productos sustitutos.	0.2	1	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40	1	0.20	1	0.20	2	0.40	1	0.20
Poder negociador proveedores.	0.25	1	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1.00	4	1.00	1	0.25	4	1.00	1	0.25
Poder negociador clientes.	0.15	2	<u>0.30</u> 1.15	3	<u>0.45</u> 2.80	3	<u>0.45</u> 2.90	3	<u>0.45</u> 2.90	3	<u>0.45</u> 2.45	3	<u>0.45</u> 1.55	3	<u>0.45</u> 2.90	4	<u>0.60</u> 1.85

Descripción de los Resultados de la Matriz de Perfil Competitivo.

- En el éxito del sector de los productos de panadería los factores claves de éxito considerados son de similar importancia entre sí; aunque sobresalen:
La rivalidad entre los competidores actuales, la amenaza de los productos sustitutos y el poder negociador de los proveedores.
- De la matriz puede observarse que los competidores más peligrosos para la empresa son:
 - Distribuidora Interamericana de Alimentos S.A. de C.V. (DIA).
 - BIMBO de El Salvador S.A. de C.V.
 - Nabisco S.A. de C.V.
 - Riviana de Centroamérica S.A. de C.V.
 - MOLSA S.A de C.V.
- El competidor más débil (1.15) es la empresa Villalobos S.A. de C.V.

Fortalezas y Debilidades de los Competidores Considerados en la Matriz.

BIMBO de EL SALVADOR S.A. DE C.V.

Los competidores potenciales se han clasificado como una fortaleza menor para ésta empresa porque ella impone barreras para el ingreso de nuevos competidores y tiene capacidad para emprender represalias contra cualquier competidor que intente ingresar y que sea considerado por ella como amenaza. Respecto a las barreras para el ingreso posee: economías de escala (en

fabricación, I y D, mercadeo), diferenciación del producto (publicidad, servicio al cliente) que se traduce en identificación de marca y lealtad del cliente, capacidad para imponer requisitos de capital elevados al que desee ingresar y competir con ella, limita el acceso a los canales de distribución porque mantiene una buena relación con éstos, tiene ventajas en costos independientes a las economías de escala por ejemplo: tecnología de producto patentado. Hay algo que caracteriza a BIMBO y que nadie ha podido hacer, se ha convertido en el "proveedor exclusivo de los restaurantes McDonalds".

La rivalidad entre los competidores existentes, es una fortaleza menor para BIMBO en vez de una amenaza por lo siguiente:

Primero porque es uno de los líderes principales del sector y segundo porque ha sabido superar los aspectos determinantes de la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales como la falta de diferenciación, tiene intereses estratégicos elevados, etc.

La amenaza de los productos sustitutos representa para ésta empresa una debilidad menor, principalmente porque ella cuenta con productos de alta calidad y por otra parte se considera que es menor el efecto de los productos sustitutos en los de ella respecto a los demás competidores.

El poder negociador de los proveedores es una fortaleza menor para BIMBO porque a pesar de que tenga un proveedor único en una determinada materia prima o varias ésta empresa se caracteriza por establecer relaciones estrechas

y duraderas con sus proveedores, lo que la convierte en fortaleza en vez de debilidad.

El poder negociador de los clientes representa para dicha empresa una fortaleza menor porque no tiene un solo cliente o un grupo reducido de ellos que podrían presionar en cualquier momento; por el contrario, aprovecha los dos canales de distribución básicos como son supermercados y al detalle que minimizan el poder negociador de los clientes.

NABISCO S.A. de C.V.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es considerada una debilidad menor principalmente porque respecto a barreras para el ingreso en el acceso a canales de distribución ofrece limitaciones en supermercados no así en mayoreo y detalle. Tal vez sea el hecho de ser una empresa enfocada respecto a productos como galletas (algunos consideran que las mejores galletas las tiene NABISCO).

La rivalidad entre los competidores existentes se considera una fortaleza menor para ésta empresa y no una debilidad porque es una de las empresas que ha demostrado sobrepasar la rivalidad colocándose en una posición estratégica favorable, aunque la situación no sea ideal. En otras palabras es una de las empresas que influye en generar la intensidad en la rivalidad entre los competidores por sus intereses estratégicos elevados lo que la convierte en una empresa que va al ataque y no a la defensiva.

La amenaza de los productos sustitutos representa una debilidad menor para ella porque sus productos al ofrecer exclusividad (galletas especialmente) ponen cierto aislamiento entre ellos y los sustitutos; aunque siempre en todos los casos los productos sustitutos afectan.

El poder negociador de los proveedores es considerado una fortaleza importante porque la empresa no elabora sus productos aquí (en El Salvador); si no que sólo los distribuyen, por ello tienen ventaja ante los demás competidores respecto a ésta variable al no verse presionada por las condiciones oligopólicas del mercado salvadoreño.

El poder negociador de los clientes se ve orientado a favor de esta organización y por ello es considerada una fortaleza menor, al establecer buenas relaciones comerciales con los canales de distribución (principalmente supermercados) y porque sus productos no los ofrece otra empresa; aunque por otro lado al parecer a nivel de detalle y mayoreo Nabisco deja alguno espacios.

Distribuidora Interamericana de Alimentos (DIA).

La amenaza de ingreso de nuevos competidores representa una debilidad menor por el hecho de que dentro de las barreras para el ingreso deja espacio a nuevos competidores en canales de distribución como mayoreo (al poner escalas de compra bastantes altas para que ellos logren buen precio) y detalle. Debido a ésta situación y a otras causas (según otro competidor) en la zona oriental no son ellos los líderes.

La rivalidad entre los competidores actuales representa una fortaleza menor y no una debilidad porque es una de las empresas líderes que impulsa la rivalidad. Sería una debilidad si DIA actuara a la defensiva, pero es lo contrario y hasta el momento ha colocado sus galletas GAMA como líderes en ventas (según sus competidores).

La amenaza de los productos sustitutos es una debilidad menor para DIA porque existen competidores que ofrecen productos que son copia (principalmente en su galleta GAMA CAN CAN) de los de ella, por ejemplo: LIDO y Villalobos S.A. de C.V.

El poder negociador de los proveedores representa una fortaleza importante para ella porque su producto líder no es fabricado en el país; si no en Guatemala y por eso no se ve bajo la influencia de los proveedores de materias primas nacionales, lo cual es una situación a su favor.

El poder negociador de los clientes se clasifica como una fortaleza menor para dicha organización porque no tiene un solo cliente o grupo reducido de ellos que le compren un buen porcentaje de sus ventas totales; sino muchos.

MOLSA.

Los competidores potenciales o amenaza de ingreso de nuevos competidores, representan para ella una amenaza menor principalmente porque en cuanto a barreras para el ingreso muestra una debilidad en un elemento como lo es, dejar espacios en los canales de distribución de mayoreo y detalle. Esto

significa no tener servidos los canales completamente para limitar el ingreso de otros o nuevos competidores y por otra parte la no existencia de relaciones a largo plazo entre ella y los canales de distribución.

La rivalidad entre los competidores actuales es clasificada como una debilidad menor, ya que se está viendo obligada a bajar sus precios porque DIA principalmente está imponiendo esa condición aprovechando su posición de liderazgo.

La amenaza de los productos sustitutos representa una debilidad importante porque MOLSA es un competidor que hasta algunos años sólo era proveedor de materias primas (harinas) al sector de productos de panadería; pero ahora ya incursionó en dicho sector como competidor con sus galletas Chocorisas y los productos sustitutos son abundantes para tales galletas.

El poder negociador de los proveedores para ella representa una fortaleza importante porque automáticamente se suministra las principales materias primas y posee capacidad de negociación como cliente.

El poder negociador de los clientes es clasificado como una fortaleza menor porque su producción es demandada por muchos clientes.

LIDO S.A. de C.V.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores representa una debilidad importante para LIDO por dos cosas: presenta debilidades en sus barreras para el ingreso (no tiene economías de escala en fabricación, I y D, etc.; no cuenta

con acceso favorable a materias primas, etc.) y no es una empresa caracterizada por promover acciones que limiten el ingreso de nuevos competidores, a esta organización lo que la obligó a cambiar su esquema tradicional fue el ingreso de BIMBO de México.

La rivalidad entre los competidores existentes es una debilidad menor en el éxito de ella por lo siguiente:

- Existen competidores igualmente equilibrados que son los que mueven realmente al sector y con muchos más recursos a su favor.
- No es una empresa caracterizada por emprender acciones en contra de los competidores líderes.
- Casi siempre actúa a la defensiva y no a la ofensiva.

La amenaza de los productos sustitutos se clasifica como una debilidad importante, debido a que sus productos se ven enfrentados a muchos otros que carecen de diferenciación y que compiten vía precio, como el pan.

El poder negociador de los proveedores es una fuerza competitiva que para LIDO representa una debilidad importante ya que sus principales proveedores son oligopólicos y por eso tienen a su favor capacidad de maniobra en contra de ella. Tal es el caso que LIDO ahora suministra parte de su producción de galletas (sin identificación de marca) a una de las empresas del "grupo famosa" (donde Harisa es la empresa dominante y proveedora de las materias primas de LIDO) con lo cual está dando lugar a un nuevo producto sustituto.

El poder negociador de los clientes significa una fortaleza menor porque tiene bastantes clientes; aunque una sola empresa le distribuye sus productos pero ésta ha sido creada principalmente para la distribución de sus productos y es DIGAPAN S.A. de C.V..

RIVIANA DE CENTROAMERICA S.A. DE C.V.

Competidores potenciales es una debilidad menor porque deja espacios en los canales de distribución para que puedan ingresar nuevos competidores. Por ejemplo ésta compañía no le vende al supermercado Hiper Paíz, porque éste último le pone a cualquier empresa como requisito para tener presencia en él llenar en forma gratuita el espacio que ocuparán en sus anaqueles la primera vez y exige precios preferenciales.

La rivalidad entre los competidores existentes representa una fortaleza menor porque tiene algunas cosas a favor de ella que la protegen de la intensa lucha competitiva como: cuenta con productos de marcas reconocidas a nivel internacional como Pozuelo y últimamente para evitar el verse obligados a bajarle precio a sus productos han sacado al mercado una línea de galletas (marca La Rosa) para competir en base a precios.

La amenaza de los productos sustitutos implica una debilidad menor por la gran cantidad de éstos a los que se enfrenta y porque existe la posibilidad de que ambos rompan la barrera de exclusividad.

El poder negociador de los proveedores es una ventaja a su favor (fortaleza importante) porque sus productos no son elaborados en el país; si no en Costa Rica (algunos) y por ello no se ven presionados a las condiciones del mercado salvadoreño.

El poder negociador de los clientes es clasificado como una fortaleza menor por el hecho de contar con una gama amplia de clientes; aunque tienen problemas con algunos como Hiper Paiz.

PANADERIAS DE SUPERMERCADOS (DESPENSA DE DON JUAN Y SELECTOS).

Los competidores potenciales significan una debilidad menor debido a que no cubren todos los canales de distribución, no tienen diferenciación del producto, etc.

La rivalidad entre los competidores actuales es una debilidad menor porque existen varios competidores mucho más poderosas que son los que producen las acciones de represalias, etc. Por otra parte existen empresas con intereses estratégicos elevados (pretenden ser líderes) que le afectan.

La amenaza de los productos sustitutos representa debilidad ya que son muchos los de ésta naturaleza a los que se enfrentan y que tienen poca o ninguna diferenciación.

El poder negociador de los proveedores se clasifica como una debilidad importante por las condiciones del mercado anteriormente explicadas aunque

por ser canales de distribución importantes tienen capacidad para negociar un trato preferencial con sus proveedores.

El poder negociador de los clientes representa una fortaleza importante porque el ser canales de distribución les da ventaja para disminuir el efecto que los clientes provocan.

VILLALOBOS S.A. DE C.V.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores representa para ésta empresa una debilidad importante principalmente porque las barreras contra el ingreso que impone son débiles o casi nulas.

Su reacción ante el que ingresa es mínima (nunca se ha caracterizado por emprender represalias ante nuevos competidores). Esto se fundamenta en lo siguiente:

Respecto a barreras para el ingreso, carece de economías de escala (fabricación, compras, I & D, mercadeo), es casi nula su superficial diferenciación del producto (identificación de marca y lealtad de los clientes, lo cual se logra mediante publicidad, buen servicio al cliente y diferencias del producto), no impone altos requisitos de capital a nuevos competidores (fácilmente pueden superar su diferenciación del producto), nunca se ha caracterizado por establecer estrechas y duraderas relaciones entre ella y sus clientes, no dificulta el acceso a los canales de distribución (si bien es cierto que trata de tener servidos los canales de distribución de mayoreo y

supermercados, pero no en su totalidad y no atiende el canal de detalle) y finalmente, tiene desventajas en costo independientes de las economías de escala como acceso desfavorable a materias primas (harinas y azúcar principalmente), no tiene subsidios gubernamentales, etc.

La rivalidad entre los competidores existentes es una debilidad importante para dicha empresa porque existen varios competidores más poderosos que ella e igualmente equilibrados y con intereses estratégicos elevados. Es decir, la intensidad en la rivalidad entre los competidores actuales es impulsada por otros competidores (los líderes) y no por la empresa Villalobos S.A. de C.V.

La amenaza de los productos sustitutos es clasificada como "debilidad importante" porque sus productos carecen de diferenciación (en términos generales), lo cual los hace más vulnerable a los sustitutos y porque existe una gran cantidad de éste tipo de productos (esto se ve claro en las más de 1400 empresas dedicadas a la fabricación de pan).

El poder negociador de los proveedores representa una debilidad importante para ésta empresa, ya que sus materias primas las obtiene de un mercado oligopólico (harinas y azúcar), lo más crítico es que uno de sus proveedores (MOLSA) es competidor también.

El poder negociador de los clientes se considera como una debilidad menor porque posee una cantidad significativa de clientes, pero se enfrentan al riesgo de que ellos la pongan en disputa con el resto de competidores para obligarla a

que baje sus precios; lo cual es muy posible por las debilidades competitivas que adolece la empresa.

Matriz de Evaluación de Factor Externo.

Nº	Variable externa clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1	Producto Interno Bruto (PIB)	0.12	1	0.12
2	Cambios en la Política Económica.	0.10	3	0.30
3	Cambios en Políticas Fiscales.	0.10	1	0.10
4	Políticas de la OPEP	0.09	1	0.09
5	TLC con México	0.09	3	0.27
6	Remesas Familiares	0.09	3	0.27
7	Gravedad de Actividades Terroristas	0.07	1	0.07
8	Precios del Café en el Mercado Internacional	0.06	1	0.06
9	Recesión Económica de E.U.A.	0.06	2	0.12
10	Ubicación y Nº de Panaderías	0.05	1	0.05
11	Nivel y Orientación de las Inversiones Gubernamentales	0.05	2	0.10
12	Actitudes con Respecto a la Calidad de los Productos	0.04	2	0.08
13	Actitudes con Respecto a Servicio al Cliente	0.04	2	0.08
14	Tecnologías utilizadas por la Competencia	0.02	1	0.02
15	Tecnologías Disponibles en el Mercado	0.02	3	0.06
	Total	1.00	Total	1.79

Descripción de los resultados obtenidos de la matriz de evaluación de factor externo.

Producto Interno Bruto: dado que la tendencia es a mantener un nivel de crecimiento bajo, representa entonces una amenaza importante para cualquier tipo de empresa que opere en El Salvador; ya que el PIB muestra el crecimiento de la economía (respecto a 1990 para este caso).

Cambios en la Política Económica: al estar sometido el país a un proceso de dolarización se ve obligado a perder la capacidad de diseñar la política monetaria (antes lo hacía el BCR ahora E.U.A.) y esto es una desventaja para el país porque E.U.A. al momento de formular su política monetaria no va a consultar a El Salvador para que ésta sea acorde a la realidad nacional. A menos que el país tuviera condiciones similares a E.U.A. para que automáticamente fuera tomado en cuenta, pero no es así. Una de las ventajas de la dolarización es la baja en las tasas de interés (activas), lo cual beneficia a ésta y a otras empresas que hacen uso de préstamos en el sistema bancario. Por ello es considerada una oportunidad menor.

Cambios en Políticas Fiscales: representan una amenaza menor para la empresa no porque la afecte directamente, sino de forma indirecta. Dado que la presión fiscal será dirigida hacia los medianos, microempresarios o pequeños empresarios a que paguen los impuestos respectivos y ha transferir los que estén en el sector informal al sector formal. La situación afecta a la empresa no por el simple hecho de que paguen al estado; sino porque el panorama de pérdidas millonarias dejadas por los terremotos en dicho sector es desalentador y además con la presión fiscal persiguiéndolos, la situación se vuelve más crítica. El hecho es que aproximadamente el 90% de las empresas salvadoreñas pertenecen al sector de la mediana, pequeña y microempresa. Lo que significa afectar a los empleados mediante pérdida de fuentes de empleo o

reducción en el nivel de los salarios, con lo cual se afecta la economía familiar y por consiguiente el poder adquisitivo de la población de más bajos ingresos.

Políticas de la OPEP: representa una amenaza importante porque su tendencia es a mantener los precios de los combustibles elevados y con ello se afecta en forma negativa a todas las empresas y a los clientes, desde el punto de vista económico.

TLC con México: es considerado como una oportunidad menor porque las empresas salvadoreñas tienen la ventaja de contar con condiciones a favor de ellas en dicho tratado durante cierto tiempo. Por ejemplo la empresa DIANA S.A. de C.V. cuenta con cinco años (desde ya) para ingresar sus productos a México libre de impuestos, mientras que las empresas mexicanas pagarán cierto porcentaje por introducir sus productos al país durante cinco años, que es el plazo para llegar a cero aranceles; a partir de allí tanto empresas mexicanas como salvadoreñas van a competir sin preferencias.

Remesas Familiares: es considerada una oportunidad menor porque su comportamiento futuro hasta el año 2004 (hasta el cual se está considerando en este trabajo) es a mantener por lo menos los niveles alcanzados en los últimos dos años. Por lo tanto, es una fuente de ingresos que asegura cierta capacidad adquisitiva en la población, lo cual beneficia a la empresa. Dicha fuente de ingresos se basa en la aprobación del TPS para año y medio.

Gravedad de Actividades Terroristas: la tendencia es el aumento en el secuestro y hechos delictivos en general en todo el país, por ello es considerada una amenaza importante.

Precios del Café en el Mercado Internacional: dado que la tendencia es a mantener precios bajos, esto se traduce directamente en disminución de los ingresos para el sector cafetalero e indirectamente al bolsillo del consumidor. Por ello afecta negativamente la economía nacional y cualquier aspiración de la empresa en el nivel de sus ventas y por tal razón es considerada una amenaza importante.

Recesión Económica de E.U.A.: al mantenerse la tendencia con crecimientos en la economía cercanos al cero por ciento, se pone en peligro las fuentes de empleo y ello afecta a los salvadoreños que trabajan en dicho país. Aunque la situación es menos peligrosa por la aprobación del TPS por año y medio, y seguramente el gobierno salvadoreño solicitará su prorroga a su homólogo norteamericano. En base a lo anterior es que se considera una amenaza menor en el éxito de la empresa.

Ubicación y Número de Panaderías: factor que afecta negativamente al sector por el hecho de que el pan se caracteriza por la no existencia de diferenciación, por lo tanto conduce a una guerra de precios que lleva al despojo de las utilidades dejando así en peores condiciones al sector. Para la empresa específicamente representa una amenaza importante.

Nivel y Orientación de las Inversiones Gubernamentales: la situación crítica dejada por los terremotos ha provocado una tendencia hacia el incremento en las inversiones del estado orientadas principalmente a la reconstrucción. Esto indica que no es posible invertir en proyectos de desarrollo social, etc. ya que no es suficiente la cantidad de recursos disponibles. Ello se traduce en esperar condiciones no muy buenas respecto a mejores carreteras o mayor seguridad principalmente. Así es como se considera una futura amenaza menor.

Actitudes con Respecto a la Calidad de los Productos: variable importante en el éxito del sector y representa para la empresa una amenaza menor debido a que los clientes a medida que pasa el tiempo se van haciendo más exigentes en la calidad de los productos que compran y la empresa en éste sentido no ha cambiado en mucho tiempo.

Actitudes con Respecto a Servicio al Cliente: su tendencia es hacia la intensificación de las exigencias del cliente para que se le brinde cada día un mejor servicio; ante esto la empresa no es muy flexible (como se ve claramente en la auditoría interna) y por eso representa una amenaza menor.

Tecnologías Utilizadas por la Competencia: factor cuya tendencia es a una mayor tecnificación y la empresa no se caracteriza por invertir en tecnología. Por otra parte, como los productos que ofrece una empresa son el resultado de la tecnología que posee (éste es el principal enfoque utilizado en el análisis), esto indica que existen competidores que cuenta con mejor tecnología (al observar el medio). Por lo anterior representa una amenaza importante.

Tecnologías Disponibles en el Mercado: la tendencia es a una mayor disposición de tecnología en el mercado, lo cual se convierte en una oportunidad para la empresa.

3.6.3 Conclusiones.

Al finalizar el estudio de la etapa de auditoría externa se concluye que:

1. Los factores competitivos más determinantes en el éxito del sector de productos de panadería son tres: la rivalidad entre los competidores actuales, la amenaza de los productos sustitutos y el poder negociador de los proveedores.
2. El competidor más débil es la empresa Villalobos S.A. de C.V. (empresa sujeto de estudio) y el único factor que representa una debilidad menor para ella es el poder negociador de los clientes, los otros, una debilidad importante.
3. Los competidores más peligrosos para la empresa Villalobos son cinco: BIMBO de El Salvador, Nabisco, DIA, Riviana de C.A. y Molsa.
4. Las variables externas (del entorno) de mayor incidencia en el éxito de las empresas del sector (y de todas en general) son nueve: el producto interno bruto, los cambios en la política económica, cambios en políticas fiscales, las políticas de la OPEP, el TLC con México, las remesas familiares, la gravedad de actividades terroristas, la recesión económica de E.U.A. y los precio del café en el mercado internacional.

5. Seis de las variables externas consideradas representan una amenaza importante para la empresa sujeto de estudio, ellas son: el producto interno bruto, cambios en políticas fiscales, las políticas de la OPEP, la gravedad de actividades terroristas, los precios del café en el mercado internacional, ubicación y número de panaderías, y las tecnologías utilizadas por la competencia.
6. La empresa compite en una industria poco atractiva (ver resultado ponderado en la matriz de evaluación de factor externo = 1.79) y afronta muchas amenazas externas.
7. Las debilidades diagnosticadas (desde el punto de vista competitivo) están en contraste con los requerimientos ambientales y con el perfil deseado para la empresa.

3.7 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL.

3.7.1 Identificación de la visión y la misión aparentes de la empresa.

Antes de entrar en detalles debe quedar claro que en ésta parte del trabajo no se trata de especificar el comportamiento profesado o intencionado por la empresa (por ello lo de aparente); sino el que realmente manifiesta.

Cualquier empresa puede tener por escrito sus aspiraciones y las acciones a realizar o puede ser que no. Es probable que ni siquiera elabore planes de corto

o largo plazo. Lo importante es analizar lo que hace y en base a ello determinar lo que pretende alcanzar.

La visión (como ha sido definida anteriormente) es una descripción de las condiciones futuras en que un individuo u organización quiere verse, apoyada por acciones concretas (de lo contrario es sólo un sueño).

La misión representa los elementos que harán posible la visión, es decir la misión es la función socioeconómica de la empresa definida según las necesidades del cliente que intenta satisfacer.

Cualquier afirmación de misión debe especificar las formas a través de las cuales la empresa parece estar respondiendo su mandato (satisfacer las necesidades del cliente). La misión aparente puede expresarse como la respuesta a las siguientes preguntas:

¿De quién son las necesidades que parece estar satisfaciendo la empresa?.

¿Qué necesidades parece estar satisfaciendo la empresa?.

¿Qué valor proporciona la empresa a aquellos a quienes esta satisfaciendo?.

Así, la visión y la misión aparente de la empresa Villalobos son:

Visión:

Llegar a ser una empresa especializada en copiar los productos líderes del mercado en el área de productos de panadería.

Misión:

Satisfacer la demanda de bienes como pan y galletas con productos similares a los líderes a precios más bajos.

Los elementos de la misión son:

M 1: Necesidades de quién: todo el mercado (porque no lo segmenta).

M 2: Qué necesidades: intenta satisfacer la demanda de bienes como pan y galletas con productos similares a los líderes.

M 3: Qué valor: precios más bajos.

3.7.2 Identificación de la estrategia competitiva genérica de la empresa.

Una estrategia es un conjunto de pautas de actuación (tanto a nivel general como de áreas funcionales) que tienen por finalidad encauzar los recursos de la empresa hacia un determinado objetivo, tomando en cuenta las diversas circunstancias en que se desenvuelve. Desde otro punto de vista, una estrategia representa las acciones de ataque y defensa que asume una organización para derrotar a sus competidores.

Para poder enfrentar las fuerzas competitivas (señaladas en la matriz de perfil competitivo), existen tres estrategias genéricas de éxito potencial para lograr un mejor desempeño que otras empresas en el sector que compiten, ellas son: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

Una empresa puede seguir más de una estrategia como su objetivo principal, pero esto rara vez es posible debido a los requerimientos necesarios para aplicarlas.

¿Cuál es la estrategia competitiva genérica que utiliza la empresa?.

La empresa está utilizando un enfoque de "posicionamiento a la mitad". Esto se debe a lo siguiente:

- No se tiene claro el enfoque utilizado en cada una de las estrategias antes mencionadas.
- No utiliza liderazgo general en costos porque no cumple con los requerimientos de ésta: la construcción de instalaciones para producción a escala, reducción de costos basados en la experiencia, rígidos controles de costos y gastos indirectos.
- No utiliza diferenciación porque la empresa no cumple con segmentar el mercado y ofrecerle una oferta exclusiva a cada segmento.
- No usa enfoque o alta segmentación porque ni ha segmentado el mercado ni satisface un segmento específico.
- La empresa intenta jugar el juego del costo bajo (como se demostró en la auditoría interna), así como sufre de una cultura empresarial borrosa, carece de sistemas de motivación para su personal y tiene serias debilidades en su estructura organizacional.

Recuérdese que la cultura empresarial es aprendida y por lo tanto enseñada y está representada por un conjunto de presunciones básicas sobre el qué hacer empresarial que rige el modo correcto (para los miembros de la empresa) de percibir, pensar y sentir los problemas.

3.7.3 Identificación de las principales estrategias actuales de la empresa.

En esta fase deben identificarse las estrategias comerciales, financieras de investigación, de personal y de producción.

Para determinar las estrategias percibidas debe responderse a la siguiente pregunta:

¿Qué decisiones parece haber tomado la empresa que sirven para mover, guiar o dirigir a la organización en un sentido concreto?.

Dado que el proceso intenta distinguir lo que la empresa dice que debería hacer (o hará) de lo que en realidad está haciendo. Una "estrategia percibida" debe basarse en una clara evidencia de la acción que se ha emprendido.

Los criterios que deben seguirse para seleccionar estrategias percibidas son:

- Tienen consecuencia de gran alcance (impacto a largo plazo).
- Son imprescindibles para el desarrollo y supervivencia de la empresa.
- Son de amplia envergadura (afectan a una gama relativamente amplia de actividades empresariales).

- Suelen ser difíciles de volver atrás.
- Suelen implicar un compromiso significativo de recursos.

Principales estrategias identificadas en la empresa.

CÓD	ESTRATÉGIAS COMERCIALES.
S1	Descuentos especiales por compras al contado (2%).
S2	Estimulación de la demanda a nivel de mayoreo mediante escala de precios.
S3	Ubicar salas de venta en posiciones claves para minimizar los inventarios de productos difíciles de desplazar y dar a conocer el producto al consumidor final.
	ESTRATEGIAS FINANCIERAS.
S4	Otorgamiento de crédito para un máximo de 30 días y únicamente a clientes con capacidad de pago comprobada.
S5	Operar con una gran proporción de deuda a corto plazo principalmente para la adquisición de materias primas.
S6	Maximizar la producción con la mínima inversión principalmente en la mano de obra directa.
	ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN
S7	Analizar e imitar a los productos líderes (pan y galletas).
S8	Comprar tecnología extranjera para maximizar la producción.
S9	Contratar los servicios de apoyo técnico al momento de lanzar un nuevo producto para asegurar su calidad.
	ESTRATEGIAS DE PERSONAL
S10	Especialización de la fuerza de trabajo.
S11	Ejercer rígido control de las acciones del personal.
S12	Mantener una elevada rotación del personal principalmente del área de producción.
	ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN
S13	Prestar principal atención a minimizar los rechazos.
S14	Flexibilizar el horario de producción según necesidades.
S15	Priorizar la producción de pedidos voluminosos o de clientes importantes.

3.7.4 Identificación del escenario empresarial.

El objetivo principal de ésta fase es analizar el entorno-escenario en el que se piensa va a desempeñarse la empresa en los próximos cuatro años.

En el entorno pueden diferenciarse dos niveles, uno próximo y a veces influenciado por la propia empresa al que se le llama **sector** y otro mucho más amplio que se denomina **entorno** (representado por una serie de variables denominadas de entorno o ambientales).

La tendencia del entorno expresa la dirección o comportamiento que seguirán las diversas variables.

La identificación del escenario empresarial se detalla mediante la utilización de una matriz de despliegue de tendencias en la que resalta, la dirección de la tendencia, su intensidad esperada, la duración de la tendencia y el área geográfica que afectará. Todo eso se muestra en la siguiente matriz.

Matriz de Despliegue de Tendencias.

Código	Tendencia Identificada	Dirección de la tendencia próx. 4 años	Intensidad de la tendencia próx. 4 años	Duración de la tendencia	Incidencia Geográfica
T1	Producto interno bruto (PIB)	Estable	Baja	Prox. 4 años	Nacional
T2	Recesión Económica Norteamericana.	Estable	Baja	Próx. 4 años	Nacional e Internacional
T3	Precio del café en los mercados internacionales.	Decreciente	Baja	Próx. 4 años	Nacional e Internacional
T4	Políticas de la OPEP	Creciente	Alta	> 4 años	Nacional e Internacional
T5	TLC con México	Creciente	Alta	> 4 años	Centro americana
T6	Remesas familiares	Estable	Alta	Prox. 4 años	Nacional
T7	Actitudes con respecto a servicio al cliente	Creciente	Alta	> 4 años	Centro americana
T8	Actitudes con respecto a la calidad de los productos.	Creciente	Alta	> 4 años	Centro americana
T9	Congestionamientos de tráfico.	Creciente	Alta	> 4 años	Nacional
T10	Ubicación y N° de panaderías.	Creciente	Alta	Próx. 4 años	Nacional
T11	Gravedad de actividades terroristas.	Estable	Alta	> 4 años	Nacional
T12	Cambios en la política económica.	Creciente	Alta	> 4 años	Nacional
T13	Cambios en políticas fiscales.	Creciente	Alta	> 4 años	Nacional
T14	Tecnologías utilizadas por la competencia.	Creciente	Alta	> 4 años	Nacional e Internacional
T15	La amenaza de ingreso de nuevos competidores.	Creciente	Media	> 4 años	Nacional
T16	La rivalidad entre los competidores actuales.	Creciente	Alta	> 4 años	Nacional e Internacional
T17	La amenaza de los productos sustitutos.	Creciente	Alta	> 4 años	Nacional e Internacional
T18	El poder negociador de los proveedores.	Creciente	Alta	> 4 años	Nacional
T19	El poder negociador de los clientes.	Creciente	Alta	> 4 años	Nacional

3.7.5 Análisis de los grupos de influencia.

El objetivo es identificar cuáles son los sectores de la sociedad (grupos de influencia) que pueden ser impactados según sean las estrategias de la empresa y/o pueden incidir a su vez sobre las posibles estrategias a elegir en las cinco áreas funcionales que han sido consideradas.

Los grupos de influencia son aquellos actores de la sociedad afectados y/o influidos de forma directa o indirecta por las estrategias de la empresa y por lo tanto con bastantes posibilidades de ofrecer una respuesta favorable o desfavorable a las acciones de la empresa.

Algunos grupos de influencia son:

- Accionistas.
- Bancos.
- Clientes.
- Empleados.
- Equipo de dirección.
- Estado.
- Proveedores.
- Etc.

Análisis de los grupos de influencia

GRUPOS DE INFLUENCIA MÁS SIGNIFICATIVOS		CÓDIGO	DEMANDAS
COMERCIAL	CLIENTES	D1	Mejor servicio.
		D2	Mejores precios de los productos.
	PROVEEDORES	D3	Incrementar compras de sus insumos.
		D4	Respetar acuerdos comerciales.
FINANZAS	BANCOS	D5	Puntualidad de pago en los créditos.
		D6	Garantías de préstamo.
	EL ESTADO	D7	Pago puntual de los impuestos.
		D8	Transparencia en declaraciones.
INVESTIGACIÓN	EQUIPO DE DIRECCIÓN	D9	Identificación de nuevas oportunidades y estrategias de mercado.
		D10	Identificar necesidades insatisfechas de los clientes.
	CLIENTES	D11	Mejoramiento de los productos actuales.
		D12	Ampliar la gama de productos.
PERSONAL	EMPLEADOS	D13	Respeto a sus derechos laborales.
		D14	Mejores prestaciones.
	EQUIPO DE DIRECCIÓN	D15	Contratación del personal idóneo para el puesto.
		D16	Resultados por el trabajo desempeñado.
PRODUCCIÓN	CLIENTES	D17	Garantizar la calidad de los productos.
		D18	Productos acorde a especificaciones de empaque.
	EQUIPO DE DIRECCIÓN	D19	Maximizar la eficiencia.
		D20	Entregar pedidos a tiempo.

3.7.6 Situación actual de la empresa respecto al futuro.

El propósito es determinar el efecto que las fuerzas externas del cambio (tendencias del ambiente y demandas de los grupos de influencia) tendrán sobre las estrategias y la misión actuales de la empresa.

El análisis se realiza mediante una "matriz de influencias o de impacto".

Matriz de Impacto (Parte I).

			Estrategías Seleccionadas															Misión			Efecto	
			Comercial			Finanzas			Investigación			Personal			Producción			Elementos			E1	
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	M1	M2	M3	(+)	(-)
Fuerzas Externas Para el Cambio	T E N D E N C I A S	T1	-1	-1	+1	0	0	-3	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-3	-1	-3	+1	-14
		T2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		T3	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-3
		T4	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	-3	-1	-1	0	-9
		T5	-1	-3	0	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-3	-3	0	-18
		T6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1	0	+2	0
		T7	-3	-3	+1	0	0	0	0	0	0	-1	0	-3	0	0	-3	-1	-1	-3	+1	-18
		T8	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	-1	-1	-3	0	0	0	-1	-3	-1	0	-13
		T9	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1	+1	-2
		T10	-3	-3	0	0	0	0	-3	0	0	-3	-1	-3	0	0	-1	-3	-3	-1	0	-24
		T11	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	-6
		T12	-3	-3	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	-13
		T13	-3	-3	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	0	-3	-3	-1	0	-17
		T14	0	0	0	0	0	-1	-3	0	0	-1	-3	-3	0	0	-1	-3	-3	-3	0	-21
		T15	-1	-1	0	0	0	0	-3	0	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	0	-12
		T16	-3	-3	0	0	0	-1	-3	0	0	-3	-3	-3	0	0	-1	-3	-3	-3	0	-29
		T17	-1	-1	0	0	0	0	-3	0	0	-3	-1	-3	0	0	-1	-3	-3	-3	0	-22
		T18	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-4
		T19	-3	-3	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-12
Efecto	E 2	+	0	0	+3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1	0	+5	X	
		-	-25	-27	-3	0	-1	-6	-22	-1	-1	-18	-14	-23	0	-1	-11	-29	-28	-27	X	-237
			+3			0			0			0			0			+2				
			-55			-7			-24			-55			-12			-84				

Matriz de Impacto (Parte II).

			Estrategías Seleccionadas															Misión			Efecto	
			Comercial			Finanzas			Investigación			Personal			Producción			Elementos			E1	
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	M1	M2	M3	(+)	(-)
Fuerzas Externas Para el Cambio	DE	D1	-3	-3	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	0	-3		-14
	MA	D2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0		-1
	ND	D3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0		-2
	AS	D4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	O	D5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		D6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		D7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ES	D8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	PE	D9	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	-3	0		-8
	RA	D10	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	-1	-1	-1	0	0	0	-3	-3	-1		-13
	NZ	D11	0	0	0	0	0	0	-1	+1	+1	0	0	-1	0	0	0	0	0	+1	+3	-2
	AS	D12	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	0		-6
	CO	D13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-3	0	-3	0	0	0	0		-7
		D14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0		-2
		D15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	-3	0	0	0	0	0	+1	+1	-6
	TI	D16	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0		-3
	TU	D17	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0		-3
	TIV	D18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	AS	D19	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	-3	0	0	+1	+1	-5
		D20	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	-1	0	+1	-3	0	0	0	+2	-4
Efecto	E 2	(+)			0	0	0			+2	+1				0	+1				+3	+7	X
		(-)	-3	-4	0	0	0	-1	-11			-2	-8	-16	0	-4	-8	-5	-10	-4	X	-76
		(+)							+3						+1			+3				
		(-)	-7			-1			-11			-26			-12			-19				

Descripción de los resultados de la matriz de Impacto (parte I y II).

Los valores globales obtenidos en la matriz de Impacto (parte I) que son de (+5,-237) indican que tanto las estrategias como la misión enfrentan muchas amenazas descritas por las diferentes tendencias consideradas.

Las áreas más afectadas son: la comercial, personal e investigación.

Las estrategias que están acordes (por sus valores obtenidos de cero) con el escenario esperado son S4 y S13.

Al observar la matriz de impacto (parte II), las áreas más afectadas por las demandas de los grupos de influencia son: personal, producción, investigación y el área comercial.

Las únicas estrategias que no serán afectadas negativamente desde la perspectiva de las demandas constitutivas son: S3, S4, S5, S8, S9 y S13.

Las estrategias que están acordes al escenario esperado o que el impacto por las tendencias y las demandas es considerado débil, ya sea en forma de amenaza (-1) u oportunidad (+1) son cinco:

S4: otorgamiento de crédito para un máximo de 30 días y únicamente a clientes con capacidad de pago comprobada.

S5: operar con una gran proporción de deuda a corto plazo principalmente para la adquisición de materias primas.

S8: Comprar tecnología extranjera para maximizar la producción.

S9: Contratar los servicios de apoyo técnico al momento de lanzar un nuevo producto para asegurar su calidad.

S13: Prestar principal atención a minimizar los rechazos.

La misión esta amenazada principalmente desde la perspectiva de las tendencias ambientales.

La variable de mayor impacto amenazante es la rivalidad entre los competidores actuales (-29), seguida de: ubicación y número de panaderías (T10). La amenaza de los productos sustitutos (T17), tecnologías utilizadas por la competencia (T14) y otras.

3.7.7 Determinación de las amenazas y las oportunidades.

El objetivo es identificar claramente las amenazas y oportunidades a que se enfrenta la empresa con las estrategias y la misión actuales.

Área Comercial	
Amenazas	Oportunidades
T5. TLC con México. T7. Actitudes con respecto a servicio al cliente. T10. Ubicación y número de panaderías. T11. Gravedad de actividades terroristas. T12. Cambios en la política económica. T13. Cambios en políticas fiscales. T16. Rivalidad entre los competidores Existentes. T19. El poder negociador de los clientes. D1. Mejor servicio	Ninguna

La estrategia S1 (Descuentos especiales por compras al contado) debe enfrentar siete amenazas descritas por seis tendencias y una demanda, que según la matriz están señaladas por los puntos siguientes: (T7, S1), (T10, S1), (T12, S1), (T13, S1), (T16, S1), (T19, S1) y (D1, S1).

Dicha estrategia en el fondo propone varias cosas:

- Si un cliente no paga de contado (acepta el crédito) tendrá que aceptar los costos como mínimo de una tasa de interés mayor que la del sistema bancario.
- Estimular la competencia en precios.
- Asume un entorno económico de crecimiento, donde la capacidad de pago no es un problema.
- Obliga a la empresa a enfrentarse (vía precios) con competidores que gozan de más y mejores capacidades competitivas.
- No estimula las relaciones empresa-cliente con base en el servicio.

Debido a lo anterior las tendencias se convierten en amenazas de la siguiente manera:

(T7, S1) = -3.

Las actitudes con respecto a servicio al cliente (T7), se espera que se intensifique (ver matriz de despliegue de tendencias) y con ésta estrategia no se ve al cliente como tal.

(T10, S1) = -3.

Al existir un gran número de panaderías a lo largo y ancho de todo el país (T10), lo más probable que ocurra es una guerra de precios, por lo tanto ésta estrategia en cierta forma estimula ésta situación; la cual no es deseable ni para la empresa ni para el sector.

(T12, S1) = -3; (T13, S1) = -3.

La tendencia en los cambios de la política económica (T12) y las políticas fiscales son hacia disminuir la capacidad adquisitiva del consumidor y ésta estrategia asume lo contrario.

(T16, S1) = -3.

Se espera una creciente intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales (T16) y ésta estrategia fomenta la competencia en precios, lo cual no es la forma más apropiada de competir; ya que éstas pueden ser fácilmente igualadas por los demás competidores y por otra parte la empresa es muy débil en ésta área.

(T19, S1) = -3.

Según ésta tendencia la capacidad negociadora de los clientes se intensificará, ya que ellos al estar expuestos a guerras en precios y una diversidad de ofertas, pueden poner a los proveedores en un enfrentamiento para que bajen los precios de sus productos (como lo que ocurrió hace dos meses con las empresas de los productos plásticos). Así ésta estrategia en vez de librar a la

empresa de tal situación la enfrenta a ella, y fomenta el desarrollo de esas condiciones.

(D1, S1) = -3.

Al exigir el cliente mejor servicio, dicha estrategia hace lo contrario.

La estrategia S2 (estimulación de la demanda a nivel de mayoreo mediante escalas de precios) se enfrenta a un escenario en el que ocho amenazas son evidentes.

Dicha estrategia propone:

- Que un cliente para obtener precios más bajos debe comprar grandes cantidades.
- Mantener a la empresa compitiendo con una estrategia que la mayoría utiliza, por lo tanto no la diferencia del resto.
- Estimular la competencia en precios.
- Asumir un entorno económico de crecimiento, donde la capacidad de pago no es un problema.
- Obligar a la empresa a enfrentarse (vía precios) con competidores que gozan de más y mejores capacidades competitivas.

Así las tendencias se convierten en amenazas de la siguiente forma:

(T5, S2) = -3.

Con la entrada en vigencia del TLC con México ingresarán nuevas empresas que buscarán diversas formas de comercialización y, estimular la demanda a

nivel de mayoreo mediante escala de precios es una estrategia que su uso quedaría obsoleto.

(T7, S2) = -3.

El cliente ahora mantiene una actitud exigente respecto al servicio que se le brinda y con ofrecerle a éste llenarle la bodega de producto para que pueda obtener un mejor precio no se estimula la demanda y por el contrario se le estará dando un mal servicio ya que el cliente deberá incurrir en costos por tenencia y por ordenamiento del inventario.

(T10, S2) = -3.

Con esta estrategia (S2) indirectamente se estimula la competencia en precios, y al enfrentarse a un gran número de panaderías diseminadas a lo largo de todo el territorio nacional, la situación es muy probable que ocurra; lo cual no es favorable para la empresa ni el sector.

(T12, S2) = -3; (T13, S2).

La tendencia en los cambios de la política económica y en las políticas fiscales son desfavorables para la capacidad adquisitiva del consumidor y ésta estrategia asume lo contrario.

(T16, S2) = -3.

Al esperarse una fuerte rivalidad entre los competidores actuales, la estrategia S2 funciona como estímulo a competencias en precios con lo cual se intensifica la situación y la empresa es muy débil en éste aspecto competitivo.

(T19, S2) = -3.

Al intensificarse la capacidad negociadora de los clientes como resultado de estar expuestos a múltiples ofertas y con la facilidad de poner a los proveedores en competencia en precios, la estrategia S2 fomenta tal situación, obligando a la empresa a enfrentarla.

La estrategia S3 (ubicar salas de venta en posiciones claves..) se ve amenazada por una sola variable, la gravedad de actividades terroristas (T11) porque la situación delincuencial en el país es crítica.

Área de Finanzas	
Amenazas	Oportunidades
T1. Producto Interno Bruto (PIB)	Ninguna

Dentro del área de finanzas sólo una estrategia está afectada en forma de amenaza por una variable, como se muestra en el punto (T1, S6).

Al esperar un bajo crecimiento del PIB (bajo crecimiento económico) las finanzas de la empresa se verán perjudicadas y por ello no debe buscar únicamente maximizar los resultados con el mínimo de recursos especialmente en la mano de obra; sino también con el resto de recursos (materias primas, etc.).

Del área de investigación y desarrollo una estrategia (S7) está fuertemente amenazada por seis tendencias y tres demandas indicado por una serie de puntos en la matriz con valor de menos tres.

Área de Investigación y Desarrollo	
Amenazas	Oportunidades
T8. Actitudes con respecto a la calidad de los Productos. T10. Ubicación y número de panaderías. T14. Tecnologías utilizadas por la competencia. T15. Amenaza de ingreso de nuevos Competidores. T16. La rivalidad entre los competidores Actuales. T17. La amenaza de los productos sustitutos. D9. Identificación de nuevas oportunidades y Estrategias de mercado. D10. Identificar necesidades insatisfechas de los clientes. D12. Ampliar la gama de productos.	Ninguna

El hecho es que la estrategia conduce a que la empresa:

- Utilice como principal medio para competir el principio de la imitación.
- Dependa de lo que ofrezcan los otros competidores para que ella pueda ofrecer algo nuevo.
- Se quede siempre atrás del o los competidores líderes.
- No desarrolle capacidades propias para innovar respecto a “qué ofrecer” principalmente.
- Fomenta indirectamente la competencia en precios.
- Utilice el principio de la imitación, el cual no garantiza la satisfacción del cliente.

(T8, S7) = -3.

El principio de la imitación no garantiza la satisfacción del cliente al adquirir el producto y ante una tendencia de mayores exigencias en la calidad, no es recomendable aplicarlo como único medio para competir.

(T10, S7) = -3.

Cuando existe una gran cantidad de empresas ofreciendo productos similares, el principio de la imitación conduce a que la empresa se vea como una más entre el montón.

(T14, S7) = -3.

La tendencia es hacia una mayor tecnificación por parte de los competidores, con lo cual la estrategia basada en dicho principio queda obsoleta, porque obliga a que la empresa siga a algún competidor quedándose siempre atrás de él.

(T15, S7) = -3.

Los nuevos competidores por lo general ingresan con innovaciones o no siguiendo las reglas del juego establecidas, de tal forma que resulta contradictorio seguir el principio antes mencionado.

(T16, S7) = -3.

Analizar e imitar a los productos líderes implica intensificar la rivalidad entre los actuales competidores principalmente por guerras en precios; por lo tanto ésta estrategia en vez de evitar enfrentarse a dicha amenaza hace lo contrario.

(T17, S7) = -3.

Los productos sustitutos están siendo apoyados vía precios, introducción de nuevos productos y algunos con publicidad, lo cual representa una amenaza a la estrategia S7; ya que esto la obliga a ir siempre retrasada respecto a los competidores líderes.

(D9, S7) = -3.

Aunque la dirección exija la identificación de nuevas oportunidades, resulta difícil lograrlo mediante el principio de la imitación.

(D10, S7) = -3.

Es casi imposible que la empresa logre desarrollar la capacidad para identificar necesidades insatisfechas de los clientes porque el principio que utiliza la limita.

(D12, S7) = -3.

La demanda es ampliar la gama de productos lo que requiere abandonar dicho principio (en que se basa la estrategia) y buscar otras opciones.

Área de Personal.	
Amenazas	Oportunidades
T7. Actitudes con respecto a servicio al cliente T8. Actitudes con respecto a la calidad de los Productos. T10. Ubicación y número de panaderías. T14. Tecnologías utilizadas por la competencia. T16. La rivalidad entre los competidores Existentes. T17. La amenaza de los productos sustitutos. D13. Respeto a sus derechos laborales. D15. Contratación del personal idóneo para el Puesto.	Ninguna

La estrategia S10 (Especialización de la fuerza de trabajo) implica para la empresa:

- Continuar imitando lo que por décadas han hecho la mayor parte de empresas.
- Limitar las formas en que el personal puede llegar a contribuir a mejorar los resultados organizacionales.

(T10, S10) = -3.

Al enfrentarse la empresa a una gran cantidad de panaderías diseminadas en el interior del país se ve en la obligación de buscar formas alternativas para poder competir y, ésta estrategia sólo conduce a imitar lo que la mayor parte de empresas han hecho por décadas.

(T16, S10) = -3.

La intensa rivalidad entre los competidores actuales obliga a que la empresa fomente el trabajo en equipo bajo una visión sistemática donde se tome en cuenta las ideas de los demás como medio generador de capacidades competitivas, dejando obsoleto el principio de la especialización.

(T17, S10) = -3.

Ante una situación en que se requiere mucha creatividad para poder competir como la planteada por la amenaza de los productos sustitutos, la estrategia de especialización de la fuerza de trabajo es frágil porque ello implica fundamentarse en el principio de la división del trabajo, donde el personal es responsable únicamente de la tarea que se le ha encomendado y no de los resultados del proceso total. Es decir dicho principio limita el trabajo en equipo que ofrece mejores resultados que la división del trabajo.

La estrategia S11 (Ejercer rígido control de las acciones del personal) puede provocar:

- Disminución en el rendimiento del personal.
- Problemas en las relaciones interpersonales.

(T14, S11) = -3.

La competencia tiende a intensificar y mejorar su tecnología, lo cual entra en contraste con el rígido control del personal por las dificultades que provoca dicha estrategia.

(T16, S11) = -3.

La intensa rivalidad entre los competidores existentes amenaza la estrategia S11, porque ella exige a la empresa capacidad competitiva, la cual es difícil de lograr cuando se restringe el papel que deben desempeñar los empleados dentro de la empresa.

(D15, S11) = -3.

La demanda exige “contratar el personal idóneo para el puesto”, lo que es contradictorio a la estrategia, porque el rígido control se justifica cuando el personal no es capaz de desenvolverse por sí sólo.

La estrategia S12 (Mantener una elevada rotación del personal principalmente del área de producción) genera algunos problemas que no están acordes a las condiciones ambientales, tales como:

- Dificultad para ofrecer un buen servicio y mantener una buena calidad del producto.
- Deteriora la capacidad tecnológica de la empresa.
- Hace que la empresa presente debilidades que pueden ser aprovechadas por los competidores.
- Dificultades en las relaciones patrono-trabajador.

La estrategia S12 está amenazada por todas las tendencias y demandas señaladas como amenazas en el área de personal.

Área de Producción.	
Amenazas	Oportunidades
T7. Actitudes con respecto a servicio al cliente D13.Respeto a sus derecho laborales. D19.Maximizar la eficiencia. D20.Entregar pedidos a tiempo.	Ninguna

La estrategia S14 (Flexibilizar el horario de producción según necesidades) enfrenta dificultades únicamente por la demanda D13, ya que al no realizarse de acuerdo al código de trabajo pueden haber problemas laborales.

La estrategia S15 (Priorizar la producción de pedidos voluminosos o de clientes importantes) enfrenta amenazas descritas por la tendencia T7 y las demandas D19 y D20.

(T7, S15) = -3.

Difícilmente se dará un buen servicio al cliente (exigido por T7) priorizando la producción de pedidos voluminosos o de clientes importantes ya que es otro tipo de criterios que deben tomarse en cuenta para obtener mejores resultados respecto al procesamiento de órdenes de trabajo.

(D19, S15) = -3; (D20, S15) = -3.

La estrategia S15 está relacionada con programación de la producción y utiliza un criterio que no ofrece los mejores resultados respecto a eficiencia ni a lograr entregar los pedidos a tiempo.

Misión.	
Amenazas	Oportunidades
T1. Producto interno Bruto. T4. Políticas de la OPEP. T5. TLC con México. T7. Actitudes con respecto a servicio al Cliente. T8. Actitudes con respecto a la calidad de los Productos. T10. Ubicación y N° de panaderías. T13. Cambios en políticas fiscales. T14. Tecnologías utilizadas por la competencia. T16. Rivalidad entre los competidores actuales. T17. Amenaza de los productos sustitutos. D1. Mejor servicio. D9. Identificación de nuevas oportunidades. D10. Identificar necesidades insatisfechas de los clientes. D12. Ampliar la gama de productos.	Ninguna

La misión debe enfrentar un escenario con muchas amenazas y es que ella concentra los esfuerzos de todas las estrategias y, por eso si se comparan los resultados (obtenidos en la matriz de impacto) de cada una de las áreas con la misión, ésta última es la más afectada.

Las tendencias y demandas amenazan a la misión de la siguiente manera:

(T1, M1) = -3; (T1, M3) = -3.

El producto Interno Bruto al tener un bajo crecimiento afecta lógicamente el mercado y su segmentación, por consiguiente el valor que la empresa debe dar a sus clientes para poder competir.

(T4, M1) = -3.

Las políticas de la OPEP influyen en los precios de los combustibles y éstos directamente en el bolsillo de los consumidores, reduciendo su capacidad

adquisitiva y variando sus prioridades de compra para satisfacer sus necesidades.

(T5, M2) = -3; (T5, M3) = -3.

El elemento M2 hace énfasis en el principio de la imitación para poder satisfacer necesidades y el TLC con México implica el ingreso de nuevas empresas al mercado que buscarán diversas formas de competir. Por otra parte al orientarse la empresa a intentar ofrecer precios más bajos como único valor para el cliente, éste será afectado negativamente por el TLC.

(T7, M3) = -3.

La actitud del cliente hacia el servicio que se le brinda es cada día mas intensa o exigente y cuando el único valor que se intenta dar es precios bajos, difícilmente el cliente quedará satisfecho.

(T8, M2) = -3.

Al esperar mayores exigencias en la calidad de los productos, resultará difícil dejar satisfecho al cliente con ofrecerles productos similares a los líderes.

(T10, M1) = -3; (T10, M2) = -3.

Al existir una gran cantidad de panaderías en el interior del país, esto afecta en primer lugar la segmentación del mercado desde el punto de vista geográfico y, en segundo lugar provoca que los clientes tengan diferentes y nuevas expectativas sobre cómo satisfacer sus necesidades.

(T13, M1); (T13, M2).

La tendencia en los cambios de las políticas fiscales es a reducir la capacidad adquisitiva del consumidor y ello va afectar a todo el mercado y a las expectativas de éste sobre cómo satisfacer sus necesidades.

(T13, M1); (T14, M2); (T14, M3).

La tendencia en las tecnologías utilizadas por la competencia indica el desarrollo de más y mejores capacidades para competir. La tecnología es uno de los principales factores externos que introducen cambios en el ambiente y afectan la segmentación del mercado; por consiguiente, las expectativas del cliente para satisfacer sus necesidades, así como las estrategias de la empresa y en concreto la misión actual.

(T16, M1); (T16, M2); (T16, M3).

La misión de la empresa se ve amenazada por la rivalidad entre los competidores existentes porque la mayor parte de éstos en la actualidad tratan de manipular la posición que tienen vía competencia en precios, introducción de nuevos productos, etc. Ante esto la empresa con su misión pretende atacar todo el mercado y satisfacer la demanda con productos similares a los líderes y tratando de ofrecer como valor exclusivo precios más bajos.

(T17, M1); (T17, M2); (T17, M3).

Los productos sustitutos afectan el mercado segmentándolo de diferentes formas, por consiguiente influyen en las necesidades del cliente y sus expectativas. Además algunos de los productos sustitutos ofrecen un valor

distinto en calidad al que ofrece la empresa. Por ejemplo las galletas marca Nabisco, Pozuelo, etc.

(D1, M3) = -3.

Como el único valor que la empresa intenta otorgar es en base al precio, se queda muy corta respecto a la exigencia de mejor servicio por parte de los clientes.

(D9, M2) = -3.

La demanda D9 exige identificación de nuevas oportunidades, y la misión actual de la empresa lo restringe haciendo uso de la imitación, al tratar de aprovechar una parte de las oportunidades identificadas por otros competidores; con ello fomenta su incapacidad para identificarlas por cuenta propia, alejándose de la posibilidad de llegar a ser una empresa competitiva.

(D10, M1); (D10, M2).

Cuando el mercado se ve como un todo (sin segmentarlo), de tal forma que no puedan observarse las particularidades de cada segmento, o no utilizar técnicas como el marketing exploratorio; es muy difícil identificar necesidades insatisfechas de los clientes como lo exige D10.

(D12, M2) = -3.

D12 es una amenaza a la misión porque el elemento M2 obliga a la empresa a depender de lo que pueda hacer el competidor líder y no ella por su propia cuenta.

3.7.8 La responsabilidad social como condicionante para las estrategias actuales.

El objetivo principal de ésta etapa es determinar la incidencia que la responsabilidad social puede tener sobre las estrategias actuales de la empresa en un futuro próximo.

La responsabilidad social es la obligatoriedad que posee la empresa de tener presente las consecuencias que sus decisiones y/o actuaciones puedan ocasionar al sistema social en el cual se desenvuelve.

Algunas variables que caracterizan a la responsabilidad social son:

Nivel de contaminación en el área de incidencia de la empresa: representado por la contribución de la empresa al grado de contaminación existente.

Nivel de conservación del medio ambiente: se refiere a la magnitud de la contaminación.

Nivel y mantenimiento de empleo en la empresa: explica la conservación de las fuentes de empleo internas.

Acción comunitaria: se refiere a la participación de la empresa en actividades de beneficio social en su sistema de acción.

Abreviatura	Variables que caracterizan a la responsabilidad social
Vrs1	Nivel de contaminación en el área de incidencia de la empresa.
Vrs2	Nivel de conservación del medio ambiente.
Vrs3	Nivel de mantenimiento del empleo en la empresa.
Vrs4	Acción comunitaria.

			VRS1	VRS2	VRS3	VRS4	EFECTO E2	
							(+)	(-)
E S T R A T E G I A S	COMERCIAL	S1	0	0	0	0	-	-
		S2	0	0	0	0	-	-
		S3	0	0	0	0	-	-
	FINANZAS	S4	0	0	0	0	-	-
		S5	0	0	0	0	-	-
		S6	0	0	0	0	-	-
	INVESTIGACIÓN	S7	0	0	0	0	-	-
		S8	0	0	0	0	-	-
		S9	0	0	0	0	-	-
	PERSONAL	S10	0	0	0	0	-	-
		S11	0	0	0	0	-	-
		S12	0	0	0*	0	-	-
	PRODUCCIÓN	S13	0	0	0	0	-	-
		S14	0	0	0	0	-	-
		S15	0	0	0	0	-	-
	EFECTO E1	(+)	-	-	-	-	-	x
		(-)	-	-	-	-	x	-

*no entra en conflicto porque el nivel de empleo se mantiene, ya que otras personas ocupan las posiciones vacías.

3.7.9 Conclusiones.

Al finalizar la fase de diagnostico del proceso de planeación estratégica actual, se concluye que:

La empresa estratégicamente se encuentra posicionada a la mitad, es decir no tiene claro el enfoque de cómo enfrentar a la competencia y a las condiciones ambientales en general.

1. Es necesario reformular una visión y misión para la empresa. La visión actual (llegar a ser una empresa especializada en copiar los productos líderes del mercado en el área de productos de panadería) conduce a que la empresa dependa de lo que hagan los competidores líderes y no ella misma. La misión actual (satisfacer la demanda de bienes como pan y galletas con productos similares a los productos líderes a precios más bajos) carece de una propuesta de valor para que el cliente distinga a dicha empresa de las demás.
2. Del área comercial la única estrategia que puede encontrar condiciones favorables es S3 (ubicar salas de venta en posiciones claves para minimizar los inventarios difíciles de desplazar y dar a conocer el producto al consumidor final); pero se requiere mejorar o cambiar el propósito (para minimizar los inventarios de productos difíciles de desplazar).
3. La estrategia S6 (maximizar la producción con la mínima inversión principalmente en la mano de obra directa) no debe ser tan estrecha en su enfoque, debe abarcar a todos los recursos.
4. Las únicas estrategias que no están amenazadas por las tendencias ni por las demandas consideradas son cinco:

- Otorgamiento de crédito para un máximo de 30 días y únicamente a clientes con capacidad de pago comprobada (S4).
- Operar con una gran proporción de deuda a corto plazo principalmente para la adquisición de materias primas (S5).
- Comprar tecnología extranjera para maximizar la producción (S8).
- Contratar los servicios de apoyo técnico al momento de sacar un nuevo producto para asegurar su calidad (S9).
- Prestar principal atención a minimizar los rechazos (S13).

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL MODELO ESTRATÉGICO.

4.1 GENERALIDADES.

Hasta ésta parte del trabajo se ha hecho un diagnóstico ambiental e interno que posibilita identificar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. Ahora el enfoque es “a partir de lo diagnosticado qué hacer”. Para ello se especifica a continuación el marco estratégico que debe seguir la empresa.

4.2 FORMULACIÓN DE LA NUEVA VISIÓN Y MISIÓN.

Para iniciar esta parte del trabajo es necesario aclarar la interrogante ¿Por qué una nueva visión y misión?.

Primero, porque la visión actual (llegar a ser una empresa especializada en copiar los productos líderes del mercado en el área de productos de panadería) enfrenta amenazas ambientales (tal como fue demostrado en el capítulo 3.6) que en el corto y largo plazo le impedirán sobrevivir a la empresa (amenazas tales como las descritas por los productos sustitutos, las actitudes con respecto a la calidad de los productos, etc.) debido a que demuestran que utilizar el principio de la imitación como único medio para competir es lo que no debe hacerse.

Segundo, al igual que la visión, la misión actual (tal como fue demostrado en la etapa de diagnóstico, capítulo 3.6) se enfrenta a un escenario inapropiado conformado por variables como las actitudes con respecto a servicio al cliente, la rivalidad entre los competidores actuales, etc. Una cosa debe estar clara, si la visión esta equivocada, lo estará también la misión. Porque ésta última refleja los elementos que harán posible la primera.

NUEVA VISIÓN.

Llegar a ser una empresa competitiva y líder en ofrecer productos alimenticios a base de harinas que sean preferidos por nuestros clientes a nivel nacional y centroamericano.

NUEVA MISIÓN.

Realizar una búsqueda continua de nuevas oportunidades y ofrecer productos fundamentados en los criterios de la empresa, la innovación y la creatividad para asegurar su calidad y la preferencia del cliente.

4.3 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.

A la luz de la nueva visión y misión la empresa está en “el negocio de la ingeniería de productos alimenticios a base de harinas”.

4.4 DISEÑO DE METAS Y OBJETIVOS.

Metas organizacionales.

1. Ofrecer al cliente productos y servicios de alta calidad para asegurar su lealtad.
2. Garantizar un ambiente organizacional que fomente el máximo desempeño del personal.
3. Superar al competidor DIA con innovación y capacidad para enfrentar sus represalias.

Metas operativas.

ÁREA COMERCIAL.
- Triplicar las ventas actuales de la empresa. - Posicionar la marca y los productos de la empresa en la mente del consumidor. - Asegurar el ingreso y permanencia de los productos de la empresa en el mercado centroamericano.
ÁREA DE FINANZAS.
- Asegurar que los recursos económicos requeridos se obtengan al menor costo posible y que su utilización sea eficiente. - Evitar que la empresa se paralice por falta de recursos económicos. - Tener clientes satisfechos con las condiciones en el crédito otorgado.
ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.
- Desarrollar nuevas tecnologías que proporcionen ventajas ante los competidores. - Desarrollar nuevos productos en el menor tiempo posible. - Mejorar la calidad de los productos actuales.
ÁREA DE PERSONAL.

- Desarrollar una actitud proactiva en todos los miembros de la empresa. - Fomentar el trabajo en equipo. - Tener un personal motivado y productivo.
ÁREA DE PRODUCCIÓN.
- Hacer eficiente el proceso de producción. - Desarrollar flexibilidad en el proceso de producción. - Garantizar la calidad del producto terminado.

4.5 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA.

Dado que la empresa se encuentra en un “posicionamiento a la mitad” y tomando en cuenta las diferentes circunstancias del ambiente es recomendable para la empresa utilizar una estrategia de “enfoque o alta segmentación”.

Clientes seleccionados (a nivel nacional):

- Segmento meta: personas menores de 30 años.
- Despesas de empresas públicas y/o privadas.
- Supermercados.
- Tiendas mayoristas.
- Centros educativos.
- Cuarteles de la fuerza armada.
- Terminales del transporte público.
- Mercados.

Clientes a seleccionar en la región centroamericana:

Dado que para Centroamérica el mercado se manejará mediante la integración vertical, el distribuidor debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Capacidad de pago.
- Respetuoso de acuerdos o contratos comerciales.
- Que cubra los tres canales de distribución básicos: supermercados, mayoreo y ruteo.
- Capacidad competitiva.

La empresa por su parte debe ofrecer una propuesta atractiva al distribuidor respecto a condiciones del crédito, apoyo promocional en el año, material publicitario y referente a cambios por averías o producto vencido.

¿Qué ofrecer a los clientes seleccionados?

Para decidir qué debe ofrecer la empresa es necesario un estudio más profundo del mercado que lo que este trabajo de grado engloba. Por lo tanto, el estudio se limita (en esta parte) a especificar el enfoque que debe utilizarse.

Para determinar de manera estratégica qué productos ofrecer se deben considerar dos cosas distintas:

1. Identificar todos los posibles productos que podría ofrecer la empresa.

Premisas:

- El potencial de la innovación estratégica está en tener la capacidad para identificar todas las alternativas de los productos que se pueden ofrecer.

- Las ventajas competitivas van desapareciendo con el tiempo, ante esto la innovación continua es la solución.
2. Decidir cuáles de esos productos debe realmente ofrecer.

Enfoque para la determinación de nuevos productos.

Entre las técnicas que se pueden utilizar para identificar posibles productos están:

➤ Preguntarle al cliente.

Preguntarle al cliente es lo más obvio y resulta indispensable hacer esto, pero debe quedar claro que ni preguntarle al cliente, ni verificar los cambios que ocurren en él, conduce generalmente a encontrar nuevos productos. Debido principalmente a que el cliente solo puede decir lo que él cree que necesita y desea. Determinar qué tiene que hacer la empresa para satisfacerlo requiere de mucha creatividad.

➤ Conocer a fondo el negocio del cliente y de la manera cómo éste sirve a sus propios clientes.

De esta forma es posible adelantarse al cliente y descubrir qué nuevos productos se le pueden brindar antes de que él mismo se dé cuenta que los necesita.

¿Cómo se adquiere un buen conocimiento del negocio del cliente?.

Algunas alternativas que pueden utilizarse son:

- Hablando con los clientes de éste, con sus competidores, empleados y proveedores.
- Entender su cadena de valor.
- Hacerse socio de él desarrollando estrechas relaciones de trabajo.
- Registrar los nuevos competidores que entran en ese negocio, etc.
- Identificar tendencias del mercado.

De dichas tendencias se puede aprender nuevas formas de distribución de productos, constitución de cadenas de valor, transformación de negocios mediante el estudio de la competencia, etc.

- Emplear marketing exploratorio.

Consiste en arriesgar muchos lanzamientos en rápida sucesión aprendiendo y rectificando el rumbo según convenga con la esperanza que uno de ellos dará resultados.

- Observar el curso de los negocios.

Los ingredientes esenciales son: mente abierta, voluntad para experimentar y capacidad para aplicar los conocimientos resultantes al desarrollo de productos.

- Pedir consejo a expertos externos.
- Experimentar con ideas de nuevos productos.
- Pedir retroinformación a proveedores, clientes y distribuidores.
- Explorar a los empleados de la empresa.

Los empleados conocen bien los productos y con frecuencia tratan directamente con los clientes, por ello poseen mucha información que debe ser aprovechada.

- Cimentar capacidades para el desarrollo de nuevos productos, lo que requiere fundamentarse en el aprendizaje.

Enfoque para determinar ¿Qué productos debe realmente ofrecer la empresa?

La decisión final sobre qué productos ofrecer debe cumplir con ciertos criterios que para la empresa Villalobos S.A. de C.V. son:

Buscar continuamente productos (bienes/servicios) que puedan: ser rentables, que el cliente necesite, que se basen en las capacidades de la empresa y que contribuyan a la satisfacción de los empleados.

4.6 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES.

ESTRATEGIAS COMERCIALES.
- Introducción continua de nuevos productos. - Integrarse verticalmente para la distribución de productos distintos al pan. - Ubicación de salas de ventas en posiciones estratégicas para dar a conocer el producto y brindar mejor servicio al cliente.
ESTRATEGIAS FINANCIERAS.

- Operar con una gran proporción de deuda a corto plazo principalmente para la adquisición de materias primas. - Manejar vía endeudamiento a largo plazo la adquisición de maquinaria o tecnología. - Ofrecer en el crédito condiciones que sean por lo menos equivalentes a las que brinda el sistema bancario.
ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.
- Adquirir o desarrollar tecnologías acordes a los requerimientos organizacionales. - Contratar los servicios de apoyo técnico al momento de lanzar nuevos productos o mejorar la calidad de los actuales. - Aplicar el principio de la imitación a los productos líderes enfocándose en calidad y precio, pero principalmente basarse en la búsqueda sistemática de oportunidades para la introducción de nuevos productos.
ESTRATEGIAS DE PERSONAL.
- Desarrollo de la polivalencia en la fuerza laboral, desespecializándola. - Concentrarse en el desarrollo de nuevas habilidades del personal para incrementar el potencial de innovación y creatividad en beneficio de la empresa y sus miembros. - Ser estrictos en la selección del personal directivo y fomentar su desarrollo.
ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN.
- Prestar principal atención a hacer bien las cosas desde la primera operación para minimizar los desperdicios y defectos. - Aplicar básicamente la estrategia, fuerza de trabajo estable, horas de trabajo variables, auxiliándose en caso de ser necesario de la contratación de mano de obra eventual. - Orientar los esfuerzos hacia la planificación de la producción como medio para garantizar un buen servicio al cliente.

4.7 DISEÑO DE LAS POLÍTICAS.

Políticas organizacionales:

1. Adquirir insumos que cumplan con los estándares de calidad fijados.
2. Entrega de pedidos a nivel centroamericano en un tiempo máximo de cinco días y para El Salvador dos días.

3. Las recompensas o incentivos para el personal deben otorgarse con base a los siguientes criterios: resultados del proceso, productividad del empleado, mínimo absentismo, calidad del trabajo y habilidades desarrolladas.

4.8 CONCLUSIONES.

Al finalizar la propuesta estratégica se concluye que:

1. La empresa debe institucionalizar la planeación estratégica, ya que los resultados organizacionales de ella dependen de sus acciones y de las de sus competidores y con ese proceso evitará pasos en falso.
2. Uno de los factores claves en el éxito de los negocios es desarrollar una estrategia que permita ocupar una posición estratégica única en la industria, la cual implica hacer tres cosas:
 - Definir en qué negocio cree que está.
 - Resolver a “quiénes” debe buscar como clientes, “qué” productos se les debe ofrecer y “cómo” puede alcanzar esto en una forma eficiente.
 - Crear un ambiente organizacional que sea propicio para implementar los cambios que ha decidido.

4.9 RECOMENDACIONES.

1. Mantener una constante vigilancia de la salud financiera y la salud estratégica como medios para identificar señales de cambio a tiempo.
2. Las ventajas competitivas o las posiciones estratégicas atractivas con el tiempo se van deteriorando, ante ello la empresa debe continuamente cuestionar:
 - En qué negocio cree que está.
 - Quiénes son y/o deben ser sus clientes.
 - Qué les debe ofrecer y
 - Cómo puede lograrlo con eficiencia y ventaja.

Todo lo anterior con el propósito de identificar y aprovechar nuevas oportunidades.

3. Para obtener compromiso emocional por parte del personal con la estrategia, se recomienda emplear el siguiente proceso:

Premisa:

Sin compromiso emocional de los encargados de ejecutar la estrategia hasta la más brillante de ellas fracasará.

Etapas 1: Comunicar y explicar la estrategia.

Aquí se requiere explicar la estrategia y las razones que llevaron a adoptarla. Al final de ésta etapa el empleado debe decir: conozco y entiendo la estrategia a seguir.

Etapas 2: Hacer que los empleados convengan en ejecutar la estrategia.

Es más fácil que los empleados la acepten cuando se les ha consultado previamente o han tomado parte en su formulación. De no ser así puede utilizarse: debate abierto y un ambiente que tolere la crítica, valerse de aliados que hablen en favor de la estrategia; poner ejemplos de las tendencias del mercado, de las acciones de los competidores, cambios políticos, etc. Todo ello ayudará a ganar la buena voluntad de la gente, lo que se busca es que los empleados digan: estoy de acuerdo con la estrategia que se ha escogido.

Hasta aquí, todo lo que se ha logrado es compromiso racional, que no se traduce necesariamente en acción. El solo hecho de que la gente apruebe algo no significa que lo ejecutará.

Etapas 3: Hacer que los empleados se comprometan en ejecutar la estrategia.

Aquí son necesarias dos cosas: que exista el ambiente organizacional apropiado (“el ambiente crea la conducta”) y hacer que para el personal sea prioritario impulsar las acciones que apoyen la estrategia (para ello se puede auxiliar de modificaciones en los procedimientos de evaluación y remuneración, etc.).

Etapas 4: Hacer que ejecuten la estrategia con pasión y entusiasmo.

En ésta etapa se obtiene lo más importante: “compromiso emocional”. El resultado final debe ser acción apasionada y decidida a favor de la estrategia por parte de todos los miembros de la empresa. Dicho compromiso surge lentamente cuando se crea impulso mediante victorias y éxitos tempranos. Lógicamente el compromiso emocional está asegurado cuando:

- La empresa crea una atmósfera propicia que permita a los empleados tomar la iniciativa y contribuir a alcanzar la estrategia.
- Ellos ven pruebas tangibles de los beneficios al aplicar la estrategia.
- La implementación inicial de la estrategia lleva a éxitos tempranos.

CAPÍTULO V: PROPUESTA INTERNA.

5.1 GENERALIDADES.

Una vez determinado “qué debe hacer la empresa” en términos estratégicos para que sea capaz de responder a las exigencias actuales del ambiente, se debe especificar “cómo” implementar los planes de tal forma que brinden a la empresa los mayores beneficios posibles. Así se indican los aspectos fundamentales de lo que debe hacerse internamente. Basándose en el diagnóstico de la auditoría interna, la externa y el modelo estratégico propuesto.

5.2 PROPUESTA TECNOLÓGICA.

Desde el punto de vista estratégico y tomando como fundamento lo diagnosticado en la matriz de evaluación tecnológica, la empresa debe desarrollar las siguientes capacidades:

1. Capacidad para diseñar planes estratégicos (planeación).
2. Capacidad para crear el ambiente organizacional apropiado que permita implementar los planes.
3. Capacidad para innovar.
4. Capacidad para analizar a los competidores.

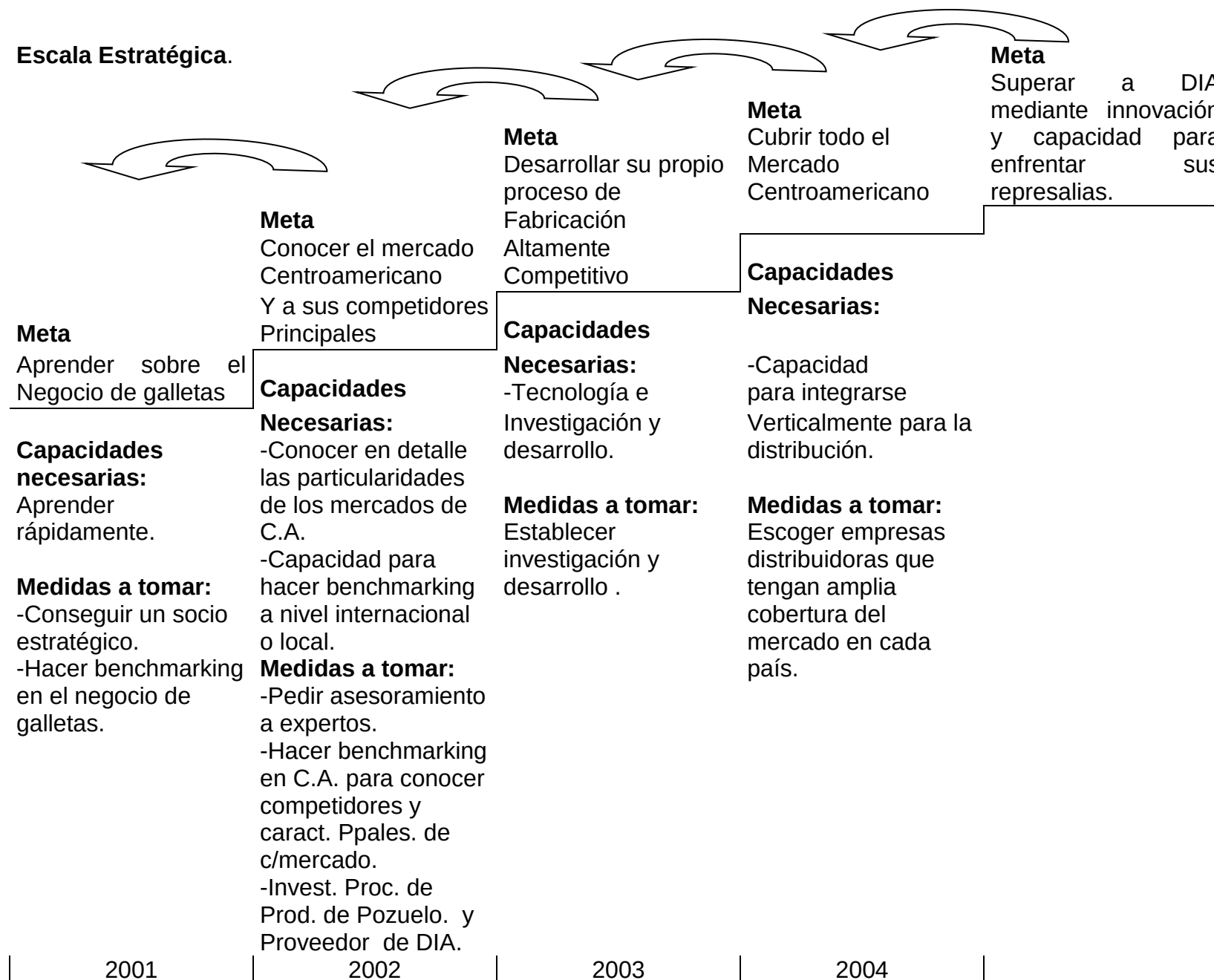
En el área de producción se requiere implementar un proceso de planeación, programación y control de la producción.

Lo anterior no significa que sólo estas capacidades deba tener, sino las que debe desarrollar mejor. Dichas capacidades denominadas también “activos estratégicos” la empresa puede adquirirlos básicamente haciendo uso de las siguientes alternativas o en combinación:

- Compartiéndolos con un socio estratégico.
- Acumulándolos mediante aprendizaje continuo:
 - Trasladando personas claves de un área funcional a otra.
 - Utilizando conferencias regularmente.
 - Apoyándose en una cultura de aprendizaje, etc.
- Adquiriéndolo en el mercado abierto (contratando personal con esas capacidades).
- Empleando una escala estratégica.

Una de las metas que se propone en el modelo estratégico es “Superar a la empresa DIA mediante innovación y capacidad para enfrentar sus represalias ”. Aplicando la técnica de la escala estratégica se obtiene lo siguiente:

Escala Estratégica.



5.3 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA.

Una propuesta de la estructura organizacional para una empresa puede realizarse a diferentes niveles, lo cual es similar a la especificación de un sistema (sistema, subsistemas o procesos, subprocesos, etc.) según los requerimientos. Para este caso interesa dar los lineamientos esenciales que hagan posible crear las condiciones apropiadas para la implementación de los planes estratégicos.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.

En el área de comercialización deben adicionarse cinco procesos que son:

1. Proceso de integración vertical.

Dicho proceso incluye:

- Determinación de criterios y procedimientos de selección del distribuidor.
- Establecimiento de contactos con empresas distribuidoras en cada país centroamericano.
- Selección preliminar de candidatos.
- Negociación con las empresas distribuidoras sobre los términos del contrato.
- Selección final.
- Establecimiento de contratos.

2. Mantener una relación estrecha entre la empresa y su distribuidor que facilite reaccionar oportunamente a los cambios del mercado.

3. Proceso de benchmarking.

4. Proceso de planeación estratégica.

5. Diseñar un proceso de control y retroalimentación.

ÁREA DE FINANZAS.

Implementar:

1. Proceso de planeación y control financiero.
2. Asegurar los recursos para fomentar investigación y desarrollo de productos.

ÁREA DE PERSONAL.

1. Proceso de administración del recurso humano.
2. Hacer un estudio que determine las discapacidades de aprendizaje del personal con el fin de superarlas e introducir el aprendizaje a la empresa.
3. Identificar a personal clave dentro de la organización y fomentar la movilización (cambiarlos a diferentes puestos para que aprendan e introduzcan nuevas ideas) manteniendo su nivel jerárquico.
4. Establecer un moderno proceso de selección, especialmente del personal directivo.
5. Diseñar un sistema de incentivos que fomente la innovación, la creatividad, el desarrollo de nuevas habilidades, el trabajo en equipo y la generación de nuevas ideas en todos los niveles de la organización. Por otra parte que dicho sistema sirva de incentivo para atraer a personal altamente calificado.

6. Diseñar un sistema de remuneración del personal que descansa en dos factores: resultados del proceso y promoción del personal según habilidades.

ÁREA DE PRODUCCIÓN.

1. Proceso de investigación y desarrollo de productos.
2. Diseñar e implementar un programa de calidad.
3. Hacer un estudio del trabajo.
4. Instalar un proceso de planeación, programación y control de la producción.
5. Capacitar al personal para que conozca a nivel teórico y práctico todas las operaciones del proceso de producción.
6. Mantener estable la fuerza de trabajo.

5.4 CONCLUSIONES.

Al finalizar la propuesta interna se concluye que:

1. La empresa podrá responder satisfactoriamente siempre y cuando, tenga:
 - Un buen planteamiento estratégico fundamentado en la realidad ambiental.
 - Tecnología acorde a los requerimientos desde un punto de vista estratégico.
 - Un ambiente organizacional (cultura, estructura, incentivos y personal) apropiado que facilite el apoyo a la estrategia.

2. El primer factor a considerar para implementar los planes es un cambio de mentalidad, desde el gerente general principalmente hasta el de más bajo nivel jerárquico, y será difícil lograrlo; ya que culturalmente la empresa no esta familiarizada con cambios radicales.
3. La empresa debe caracterizarse por un estilo de comportamiento empresarial (actitud proactiva) y concentrarse en los diferentes tipos de respuesta que debe ofrecer ante la influencia ambiental, como son: respuesta empresarial, competitiva, innovadora, operativa y administrativa. Que al final, de ellas dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

5.5 RECOMENDACIONES.

Se recomienda a la empresa que:

1. Para implementar el proceso de planeación se utilice un enfoque de planeación en equipo.
2. Debe diseñar la estructura de la organización identificando en primer lugar los procesos que lleva a cabo e integrarlos y finalmente capacitar y asignar a una persona o grupo la responsabilidad de llevar a cabo el proceso y sus resultados.
3. Debe tratar de obtener recursos humanos claves: que hayan trabajado con la competencia, que conozcan del proceso de fabricación de galletas o afines o que hayan trabajado en puestos claves de empresas importantes, etc.

4. Se debe incorporar los sistemas de comunicación e información apropiados para integrar a la empresa como un todo coherente y con bases que faciliten la toma de decisiones.
5. Para el proceso de benchmarking que va implementar la empresa se recomienda utilizar la siguiente metodología y evitar las causas que pueden provocar el fracaso de dicho proceso.

Pasos para su desarrollo:

1º Paso: Determinar a qué se le va hacer Benchmarking.

Consiste en:

- Identificar las necesidades de información requeridas por los clientes o usuarios.
- Determinar los recursos necesarios (tiempo, \$, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.
- Determinar los factores críticos de éxito (variables principales).

2º Paso: Formar el equipo de benchmarking.

Aquí lo primordial es escoger, orientar y dirigir al equipo responsable de la investigación.

El equipo debe estar consciente de la importancia de su trabajo, ya que de la información que ellos proporcionen, depende en gran medida las

decisiones que tome la empresa. Es decir son los responsables de que la organización tome decisiones correctas o equivocadas.

3º Paso: Identificar las fuentes de información.

Se determinan si serán fuentes primarias y/o secundarias las que se utilicen para obtener los datos o información requerida.

Fuentes primarias: es toda la información oral y/o escrita recopilada directamente por el investigador, ejemplo, empleados de organizaciones, asesores, analistas, instituciones gubernamentales, etc.

Fuentes secundarias: textos, documentos, prensa escrita, revistas de negocios, etc.

4º Paso: Recopilar y analizar la información.

Se seleccionan los métodos para recopilar la información y ésta se recolecta de las fuentes seleccionadas, se analizan los datos según las necesidades del usuario y, se emiten recomendaciones y conclusiones.

5º Paso: Actuar.

Con base a la información obtenida se sigue una serie de pasos para implementar el cambio. Por ejemplo si la información requerida es de tipo competitivo y será utilizada como insumo para la planeación estratégica, es en esta fase donde se determinará "qué hacer"; ahora si la información será utilizada para identificar cómo está reaccionando la competencia ante los planes estratégicos impulsados por la empresa o

para conocer las acciones que están ejecutando los competidores y ver cómo afectará a los planes establecidos, la gerencia decidirá la mejor forma de reaccionar.

Existen muchas causas por las cuales puede fracasarse al poner en práctica el proceso de benchmarking y que deben ser tomadas en cuenta:

- No tener una misión o propósito claro.
- No tener una comprensión clara de los procesos internos de la empresa.
- No investigar lo suficiente a las compañías sujeto de estudio.
- Que el equipo no se prepare bien para recopilar la información.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff H. Igor & McDonell Edward, “La dirección Estratégica en la Práctica Empresarial”, 2ª Edición, Addison Wesley Iberoamericana S.A., 1997.
- Barro J. Robert & Grilli Victorio, “Macroeconomía”, 1ª edición, Mac Graw - Hill, 1997
- Clark Kim, “Dinámica Empresarial”, Ediciones Casa Nueva, 1994.
- Daft. Richard L. & Steers Richard M., “Organizaciones”, 1ª Edición, Editorial Limusa S.A de C.V., 1992.
- Delbecq Andre L. & Van de Ven Andrew H., Gustafson David H., “Técnicas Grupales para la planeación”, 2ª edición, Editorial Trillas, 1989.
- Gómez C. Guillermo, “Sistemas Administrativos”, 1ª edición, Mc Graw – Hill, 1997,
- Guns Bob, “Aprendizaje organizacional”, Editorial prentice Hall, 1996
- Hammer Michael & Champy J., “Reingeniería”, Grupo Editorial Norma, 1994.
- Porter Michael, “Estrategia Competitiva”, 1ª Edición, Editorial Continental, 1982.
- Porter Michael, “Ventaja Competitiva”, 1ª Edición, Editorial Continental, 1987.
- Rue Leslie & Byars Lloyd, “Administración, Teoría y Aplicaciones”, Editorial Alfaomega, 1994.
- Schroeder Roger G., “Administración de Operaciones”, 3ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill.
- Spendolini Michael J., “Benchmarking”, Grupo Editorial Norma, 1994.
- Steiner George, “Planeación Estratégica”, 1ª Edición, Editorial Continental, 1983.
- Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU).

- Revista: Entorno, “El Salvador hacia una estrategia comercial e internacional”, San Salvador, Octubre de 2000.
- Revista: Gente, “El Salvador en cifras hacia el 2000”, San Salvador, Enero de 2000.
- Periódico: El Diario de Hoy (de enero 2000 a julio 2001).
- Periódico: La Prensa Gráfica (de enero 2000 a julio 2001).
- Empresas colaboradoras:
 - CONFITESAL S.A. de C.V.
 - DELICIA S.A. de C.V.
 - DIGAPAN S.A. de C.V.
 - DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS S.A. de C.V. (DIA).
 - DISZASA S.A. de C.V.
 - D’CASA S.A. de C.V.
 - LEVER DE EL SALVADOR S.A. de C.V.
 - MOLSA S.A. de C.V.
 - NABISCO INTERNACIONAL S.A. de C.V.
 - RIVIANA DE CENTROAMERICA S.A. de C.V.
 - WARNER LAMBERT DE EL SALVADOR S.A. de C.V.