ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Auditoría y Control de Gestión

"Auditoría de la Planificación Estratégica para una Empresa Mediana del Sector Industrial"

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:
AUDITOR EN CONTROL DE GESTION

Presentada por:
Laura Lorena Muñoz Posada

GUAYAQUIL – ECUADOR

2007

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, por sostenerme en Su mano y darme la perseverancia que necesité durante estos años de estudio.

A mi Director de Tesis, el Ing. Arturo Salcedo, y a la Compañía que me abrió sus puertas y depositó su confianza en mí para la elaboración del presente documento.

DEDICATORIA

A Dios

A mis Padres, William y Martha

A mis hermanos, Milena y Sergio

A mi sobrino Alexander

Y a todos mis familiares

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Robert Toledo Presidente	Ing. Arturo Salcedo Director de Tesis
Econ. Milton Triana Vocal Principal	Ing. Marcos Mendoza Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

Laura Lorena Muñoz Posada

RESUMEN

A continuación se presenta una síntesis sobre la Auditoría de la Planificación Estratégica para una empresa mediana del Sector Industrial, proceso que se ha resumido en seis capítulos.

En el primer capítulo se dan los conceptos básicos de la Planificación Estratégica, se define quiénes son los estrategas y cuáles son los beneficios, financieros y no financieros, que la Planificación Estratégica ofrece.

En el segundo capítulo se inicia el estudio de las etapas de la Planificación Estratégica, partiendo de la formulación de la estrategia, la cual involucra la elaboración de la misión, el análisis FODA y el estudio de las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa. También se estudia la forma de analizar los problemas en la planificación y las diferentes herramientas que se pueden utilizar para la generación de estrategias alternativas, y la elección de las estrategias concretas a seguir.

A través del tercer capítulo, se explican los diferentes puntos para la implementación de las estrategias, entre los cuales tenemos los objetivos a corto plazo, las políticas empresariales, la asignación de recursos, el manejo de conflictos, la motivación de los empleados y la importancia de las diferentes áreas durante esta etapa.

En el cuarto capítulo se desarrolla otra de las fases importantes del Proceso de Planificación Estratégica, que es la revisión, evaluación y control de las estrategias. Se describirán puntos referentes al desempeño organizacional, a la aplicación de medidas correctivas y a los planes de contingencia.

En el quinto capítulo se presenta un caso práctico, que es el desarrollo del Proceso de Planificación Estratégica de la empresa Ecuafood S.A.

El sexto capítulo abarca la Auditoría practicada al Proceso de Planificación Estratégica de la empresa mencionada en el capítulo anterior, en el cual se podrán encontrar respuestas a las preguntas clave para la evaluación de las estrategias y su revisión. También se realizarán observaciones a este proceso, basadas en la información contenida en los cuatro primeros capítulos de la presente tesis. Finalmente se realizan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

ÍNDICE DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es básica para que las organizaciones usen un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y los empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

La Planificación Estratégica no asegura el éxito de una organización, pero si sabemos dónde estamos y tenemos una idea de cómo hemos llegado ahí, quizá podamos ver hacia dónde nos dirigimos, y si los resultados que se interponen en nuestro camino son inaceptables, podremos hacer los cambios oportunos.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. En realidad, este proceso no termina jamás.

La presente tesis detalla cómo se debe realizar el proceso de la administración estratégica en una organización de cualquier tipo, analizando cada una de sus etapas: la formulación de las estrategias, la implementación de las estrategias y la revisión, evaluación y control de las mismas.

El objetivo principal es auditar el proceso mencionado anteriormente realizado a una empresa mediana del sector industrial, para así poder emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones, ya que el razonamiento de las decisiones estratégicas será más importante que la decisión en sí.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. La Planificación Estratégica

La planificación es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación.

La planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. Se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o standard para el control de la gestión.

1.2. Los estrategas

Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o fracaso de una organización. Sus tres responsabilidades principales son: crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones.

1.3. Beneficios de la Planificación Estratégica

1.3.1. Los Beneficios Financieros

Las empresas que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a efecto de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo. Las empresas con sistemas de planificación que se parecen más a la teoría de la administración estratégica, por regla general arrojan resultados financieros superiores a largo plazo, en comparación con los de su industria.

Al parecer, las empresas que obtienen resultados superiores, toman decisiones más informadas y anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo. Por otra parte, las empresas que obtienen malos resultados, suelen realizar actividades miopes y no reflejan bien los pronósticos de las condiciones futuras.

Los estrategas de las organizaciones con malos resultados, con frecuencia están ocupados resolviendo problemas internos y cumpliendo con fechas límites para el papeleo. Normalmente subestiman las fuerzas de sus competidores y sobrestiman las fuerzas de su empresa. Muchas veces atribuyen los malos resultados a factores incontrolables, por ejemplo, la situación económica, los cambios tecnológicos o la competencia extranjera.

1.3.2. Los Beneficios No Financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

La administración estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas “activen” a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones.

Este proceso sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

CAPÍTULO II

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Elaboración de la Misión

La declaración de la misión es “una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.” La misión responde a la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?”, mientras que la de la visión contesta a: “¿Qué queremos ser?”. Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización.

La declaración de la misión debe ser redactada cuidadosamente por los siguientes motivos:

a) A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.
b) Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
c) Establecer una tónica general o clima organizacional.
d) Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización, y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.
e) Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.
f) Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

La diferencia entre los términos visión y misión es que la visión es “un estado futuro, posible y deseable, de la organización” que incluye metas específicas, mientras que la misión está más ligada a la conducta y al presente.

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar. Una buena declaración de la misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

2.1.1. Elementos de la declaración de la misión:

a) *Clientes:* ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
b) *Productos o servicios:* ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
c) *Mercados:* ¿Dónde compite la empresa?
d) *Tecnología:* ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
e) *Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:* ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
f) *Filosofía:* ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
g) *Concepto de sí misma:* ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
h) *Interés por la imagen pública:* ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
i) *Interés por los empleados:* ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

2.2. Análisis FODA

2.2.1. Fuerzas Externas Clave

Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Las fuerzas externas afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas, las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas; y (5) fuerzas de la competencia. Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo.

Variables económicas clave que se deben monitorear
1. Disponibilidad de créditos 2. Nivel de ingreso disponible 3. Propensión de las personas a gastar 4. Tasas de interés 5. Tasas de inflación 6. Economías de escala 7. Tasas de los mercados de dinero 8. Déficit presupuestal del gobierno 9. Tendencia del producto nacional bruto 10. Patrones de consumo 11. Tendencias del desempleo 12. Niveles de productividad de los trabajadores 13. Valor del dólar en los mercados mundiales 14. Tendencias del mercado de valores

15. Situación económica de otros países 16. Factores de importaciones/exportaciones 17. Cambios en la demanda de diferentes categorías de bienes y servicios 18. Diferencias del ingreso por zona y grupos de consumidores 19. Fluctuaciones de precios 20. Políticas monetarias 21. Políticas fiscales 22. Tasas impositivas o impuestos 23. Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE) 24. Políticas de la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP) 25. Políticas de los grupos de países menos desarrollados (PMD)

Figura 1.1 Variables económicas clave que se deben monitorear

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Elaborado por: Laura Muñoz P.

Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave
1. Tasas de fecundidad 2. Cantidad de grupos de intereses especiales 3. Cantidad de matrimonios 4. Cantidad de divorcios 5. Tasa de natalidad 6. Tasa de mortalidad 7. Tasas de inmigración y emigración 8. Programas de seguridad social 9. Tasas de esperanza de vida 10. Ingreso per cápita 11. Ubicación de negocios detallistas, fabriles y de servicios 12. Actitudes ante los negocios 13. Estilos de vida 14. Congestión de tránsito 15. Entorno del centro de la ciudad 16. Ingreso promedio disponible 17. Valor otorgado al tiempo libre 18. Confianza en el gobierno 19. Actitudes ante el trabajo 20. Hábitos de compra 21. Intereses éticos 22. Actitud ante el ahorro 23. Roles de los sexos 24. Actitud ante la inversión 25. Igualdad racial 26. Uso de métodos anticonceptivos 27. Nivel promedio de escolaridad 28. Regulación del gobierno 29. Actitud ante la jubilación 30. Actitud ante el tiempo libre 31. Actitud ante la calidad del producto 32. Actitud ante el servicio al cliente 33. Control de la contaminación 34. Actitud ante extranjeros 35. Conservación de energéticos 36. Programas sociales 37. Cantidad de iglesias 38. Cantidad de miembros de las iglesias 39. Responsabilidad social

40. Actitud ante la autoridad 41. Actitud ante las carreras 42. Cambios de la población por raza, edad, sexo y grado de riqueza. 43. Cambios de la población por ciudad, condado, estado, región y país 44. Cambios regionales en gustos y preferencias 45. Cantidad de mujeres y trabajadores de minorías 46. Cantidad de egresados de educación media superior y superior por zona geográfica 47. Reciclaje 48. Manejo de desechos 49. Contaminación del aire 50. Contaminación del agua 51. Disminución de la capa de ozono 52. Especies en peligro de extinción

Figura 1.2 Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Elaborado por: Laura Muñoz P.

Variables políticas, gubernamentales y jurídicas importantes
1. Regulación y desregulación gubernamentales 2. Cambios de leyes fiscales 3. Tarifas especiales 4. Comités de acción política 5. Tasas de participación de votantes 6. Cantidad, gravedad y ubicación de protestas contra el gobierno 7. Cantidad de patentes 8. Cambios en las leyes de propiedad intelectual y patentes 9. Leyes para la protección del ambiente 10. Grado de presupuesto para defensa 11. Leyes sobre la igualdad en el empleo 12. Grado de subsidios gubernamentales 13. Legislación antimonopolio 14. Reglamentos importaciones/exportaciones 15. Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental 16. Condiciones políticas de otros países 17. Leyes locales, estatales y federales especiales 18. Actividades de cabildeo 19. Monto de presupuestos gubernamentales 20. Mercados laborales, monetarios y petroleros mundiales 21. Ubicación y gravedad de actividades terroristas 22. Elecciones nacionales y locales

Figura 1.3 Variables políticas, gubernamentales y jurídicas Importantes

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Elaborado por: Laura Muñoz P.

Preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico
1. ¿Cuáles son las tecnologías en el interior de la empresa? 2. ¿Qué tecnologías se usan en las actividades de la empresa, en sus productos, en sus componentes y partes? 3. ¿Qué importancia tiene cada una de las tecnologías en cada uno de estos productos o actividades?

4. ¿Qué tecnologías contienen las partes y los materiales comprados?
5. ¿Cuáles de estas tecnologías externas podría causar problemas y porqué? ¿Seguirán estando disponibles fuera de la empresa?
6. ¿Cuál ha sido la evolución de estas tecnologías con el transcurso del tiempo? ¿En qué compañías se iniciaron estos cambios tecnológicos?
7. ¿Cuál es la probable evolución de estas tecnologías en el futuro?
8. ¿Cuáles han sido las inversiones de la empresa en tecnologías importantes con el transcurso del tiempo?
9. ¿Cuáles fueron las inversiones y los patrones de inversión de sus principales competidores tecnológicos? ¿Históricos? ¿Planificados?
10. ¿Cuál ha sido la inversión en cuanto al producto y en aspectos del proceso de estas tecnologías? ¿En relación con la empresa y con sus competidores? ¿En el diseño? ¿En la producción? ¿En la puesta en práctica y en los servicios?
11. ¿Cuál es la clasificación subjetiva de diferentes empresas en relación con cada una de estas tecnologías?
12. ¿Cuáles son las actividades y productos de la empresa?
13. ¿Cuáles son las partes y piezas de estos productos?
14. ¿Cuál es la estructura de costos y de valor agregado de estas partes, piezas, productos y actividades?
15. ¿Cuáles han sido los resultados financieros y estratégicos históricos del negocio y qué implicaciones tienen dichas tendencias? ¿En términos de las características de la generación de efectivo y de utilidades? ¿De requisitos de inversiones? ¿De crecimiento? ¿De posición en el mercado y participación en el mismo?
16. ¿Cuáles son las aplicaciones de las tecnologías de la empresa?
17. ¿En qué participa actualmente la empresa y porqué? ¿En qué no participa la empresa y porqué?
18. ¿Qué resultados tendrán cada una de estas aplicaciones como oportunidad de invertir en términos de crecimiento de mercado, posibilidad de elevar las utilidades y aumentar el liderazgo tecnológico?
    - ¿Características básicas de crecimiento?
    - ¿Evolución de necesidades y requisitos de los clientes?
    - ¿Posicionamiento competitivo y estrategias probables de competidores clave?
19. ¿Qué importancia tienen estas tecnologías de la empresa para cada una de estar aplicaciones?
20. ¿Qué otras tecnologías resultan críticas para las aplicaciones externas?
21. ¿Cómo se diferencian las tecnologías en cada una de estas aplicaciones?
22. ¿Cuáles son las tecnologías de la competencia para cada una de estas aplicaciones? ¿Cuáles son las determinantes de la dinámica de la sustitución?
23. ¿Cuál es y cuál será el grado de cambio tecnológico para cada una de estas tecnologías?
24. ¿Qué aplicaciones considera la empresa que deberían introducirse?
25. ¿Cuáles deben ser las prioridades de inversión en recursos tecnológicos?
26. ¿Qué recursos tecnológicos se requieren para que la empresa alcance sus actuales objetivos comerciales?
27. ¿Cuál debe ser el grado y el ritmo de la inversión de la corporación en tecnología?

28.	¿Qué inversiones tecnológicas se deben limitar o eliminar?
29.	¿Qué otras tecnologías se requerirán para alcanzar los objetivos comerciales actuales de la corporación?
30.	¿Cuáles son las implicaciones que la cartera de negocios y la tecnología tienen para la estrategia corporativa?

Figura 1.4 Preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Elaborado por: Laura Muñoz P.

Preguntas clave sobre los competidores	
1.	¿Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?
2.	¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3.	¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4.	¿Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
5.	¿Hasta qué punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?
6.	¿Hasta qué punto son vulnerables nuestras estrategias alternativas ante los contraataques de nuestros principales competidores que han tenido éxito?
7.	¿Qué posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?
8.	¿En qué medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?
9.	¿Qué factores clave han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en esta industria?
10.	¿Cómo han cambiado en años recientes las clasificaciones de ventas y utilidades de nuestros principales competidores en la industria? ¿A qué se debe el cambio en las clasificaciones?
11.	¿Cuál es la naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12.	¿En qué medida podrían los productos o servicios sustitutos representar una amenaza para los competidores de esta industria?

Figura 1.5 Preguntas clave sobre los competidores

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Elaborado por: Laura Muñoz P.

2.2.2. Fuerzas Internas Clave

Las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman competencias distintivas. Para crear ventajas competitivas es preciso aprovechar las competencias distintivas. Las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fuerzas, quizás incluso en competencias distintivas.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategas, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

La incapacidad para reconocer y entender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa, puede ir en detrimento de la administración estratégica y la cantidad de esas relaciones que se deben administrar, incrementa inmensamente con el tamaño de la empresa y la diversidad, la dispersión geográfica y la cantidad de productos o servicios ofrecidos.

2.3. Relaciones entre las áreas funcionales de la Empresa

Integración de estrategia y cultura: Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podrían ejemplificar muy bien si nos concentramos en la cultura de la organización, un fenómeno interno que permea todos los departamentos y divisiones de la organización. La *cultura de la organización* se puede definir como "un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a afrontar su problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y enseñado a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir.

2.3.1. El Área Administrativa

Las funciones básicas del área administrativa constan de cinco actividades básicas:

Planificación: Consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas.

Organización: Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especificación del trabajo, tramo de control, unidad de mando, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.

Motivación: Incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de conductas, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción con el trabajo, satisfacción de necesidades, cambios organizacionales, moral de los empleados y moral de los gerentes.

Integración de personal: Las actividades de integración del personal giran en torno a la administración de personal o de recursos humanos. Incluyen administración de sueldos y salarios, prestaciones para empleados, entrevistas, contrataciones, despidos, capacitación, desarrollo de gerentes, seguridad de los empleados, acciones afirmativas, igualdad en las oportunidades de empleo, relaciones sindicales, desarrollo de carreras, investigaciones de personal, políticas de disciplina, procedimientos para quejas y relaciones públicas.

Control: Se refiere a todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados. Las áreas clave de interés incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

2.3.2. El Área de Marketing

Marketing se puede definir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos o servicios. Las funciones básicas del marketing son nueve : (1) análisis de los clientes, (2) compra de suministros (3) venta de productos / servicios, (4) planificación de productos o servicios (5) políticas de precios, (6) distribución, (7) investigación de mercados(8), análisis de oportunidades y (9) responsabilidad social. Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en marketing.

Análisis de los clientes. Implica realizar encuestas de clientes, analizar la información de los consumidores, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles de clientes y determinar las estrategias óptimas para segmentar el mercado. Las organizaciones triunfadoras jamás pierden de vista los patrones de compra de sus clientes, actuales y potenciales.

Compra de suministros. Comprar consiste en evaluar a diversos proveedores o vendedores, elegir a los mejores proveedores y conseguir los suministros. El proceso de compra se puede ver complicado por factores como los controles de precios, la recesión, las restricciones al comercio exterior, las huelgas, los plantones y las máquinas descompuestas. Incluso el clima puede alterar significativamente la consecución de los suministros necesarios. Con mucha frecuencia se presenta la duda de si los suministros y servicios que se necesitan se deben “fabricar o comprar”

Venta de productos / servicios. El éxito de la aplicación de la estrategia suele depender de la capacidad de la organización para vender un producto o servicio. La venta incluye muchas actividades de marketing, como por ejemplo publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y relaciones con los distribuidores. Estas actividades resultan muy críticas cuando una empresa sigue una estrategia para penetrar en el mercado. Las ventas personales son más importantes para compañías con bienes industriales y la publicidad es más importante para compañías con bienes de consumo. Determinar las fuerzas y debilidades de la organización en la función de marketing referente a las ventas es uno de los resultados importantes al efectuar una Auditoría interna de la administración estratégica.

Planificación de productos y servicios. Esta incluye actividades como pruebas de mercado; posicionamiento de productos y marcas; entrega de garantías; empaques; determinar opciones del producto, características del producto, estilo del producto y calidad del producto; supresión de productos viejos; y ofrecer servicio al cliente. Una de las técnicas más eficaces para planificar productos o servicios son las pruebas de mercadeo. Las pruebas de mercado permiten a la organización experimentar diversos planes de marketing y pronosticar las ventas futuras de productos nuevos. Al realizar un proyecto de pruebas de mercado, la organización debe decidir cuántas ciudades incluir, qué clase de ciudades seleccionar, cuánto tiempo durará la prueba, qué información se reunirá en el curso de la prueba, que medidas se tomarán una vez terminada la prueba.

Las pruebas de mercado pueden permitir a la organización evitar pérdidas sustanciales porque revelan productos débiles y enfoques ineficaces de marketing antes de que empiece la producción a gran escala.

Políticas de precios. Las principales partes interesadas que afectan las decisiones de los precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. Las estrategias deben ver los precios desde una perspectiva a corto plazo, pero también a largo plazo, porque los competidores pueden imitar los cambios de precios con bastante facilidad. Muchas veces una empresa dominante puede igualar sin problema alguno todas las reducciones de precios de sus competidores.

Distribución. La distribución incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle. Algunas de las decisiones más complejas y

desafiantes que enfrenta una empresa se refieren a la distribución de los productos. Los intermediarios florecen en nuestra economía porque muchos productores carecen de los recursos financieros y de la experiencia para realizar un marketing directo.
Las organizaciones triunfadoras identifican y evalúan distintos caminos para llegar al mercado último. Los enfoques posibles van desde las ventas directas hasta recurrir a uno o varios mayoristas o detallistas. Las fuerzas y debilidades de cada canal alternativo se deben determinar con base en criterios económicos, de control y de adaptación. Las organizaciones deben analizar los costos y los beneficios de diversas opciones para vender al mayoreo y al detalle. Deben considerar la necesidad de motivar y controlar a los miembros del canal, así como la necesidad de adaptarse a cambios en el futuro. Cuando se ha elegido un canal para marketing, la organización suele tener que quedarse con él durante bastante tiempo.

Investigación de mercados. La investigación de mercados consiste en reunir, registrar y analizar, en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con marketing de bienes y servicios. La investigación de mercados puede descubrir fuerzas y debilidades críticas y los investigadores de mercados emplean infinidad de escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información. Las actividades de la investigación de mercados respaldan a todas las demás funciones comerciales importantes de la organización. Las organizaciones que tienen buena capacidad para realizar investigaciones de mercado tienen una fuerza clara para seguir estrategias genéricas.

Análisis de oportunidades. Esto implica evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones mercadotécnicas. El análisis de costos / beneficios requiere tres pasos : (1) computar el total de costos asociados a una decisión, (2) estimar el total de beneficios producto de esa decisión y (3) comparar el total de costos y el total de beneficios. En la medida que los beneficios esperados superen el total de costos, aumentará el atractivo de la oportunidad. En ocasiones, las variables incluidas en un análisis de costos / beneficios no se pueden cuantificar o siquiera medir, pero si es posible hacer estimaciones razonables que permitan efectuar el análisis. Un factor clave que se debe tomar en cuenta es el riesgo. Los análisis de costos / beneficios también se deben realizar cuando una compañía está evaluando las diferentes maneras de asumir su responsabilidad social.

Responsabilidad social. La responsabilidad social puede incluir ofrecer productos y servicios seguros y a precio razonable. Una política social clara puede representar una fuerza muy importante para la organización, mientras que una política social mala puede ser una debilidad.

Algunos estrategas consideran que la responsabilidad social es un punto focal que los distrae o es contrario a los objetivos que tienen en mente respecto a la utilidad. Muchas actividades corporativas son rentables y, al mismo tiempo, socialmente responsables. Cuando una empresa realiza actividades sociales, lo debe hacer de tal manera que le aporte ventajas económicas.

2.3.3. El Área de Finanzas / Contabilidad

Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

Funciones de finanzas/contabilidad: Estas funciones comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.

La *decisión de inversión*, también llamada *presupuesto de capital*, consiste en asignar y reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización. Cuando se han formulado las estrategias, se requieren decisiones para presupuestar el capital a efecto de poner en práctica con éxito las estrategias. La *decisión de financiamiento* se refiere a determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluye estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital (por ejemplo, emitiendo acciones, aumentando su deuda, vendiendo activos o usando una combinación de estas opciones). La *decisión de dividendos* aborda temas como el porcentaje de utilidades que se pagará a los accionistas, la consistencia de los dividendos que se han pagado con el transcurso del tiempo y la recompra o la emisión de acciones. Las decisiones en cuanto a los dividendos determinan la cantidad de fondos que se retienen en una empresa en comparación con la cantidad que se paga a los accionistas.

Tipos básicos de razones financieras: Las razones financieras se calculan con base en el estado de pérdidas y ganancias y en el balance general de la organización. Calcular las razones financieras es como sacar una fotografía, porque los resultados reflejan una situación en un punto en el tiempo. Las razones financieras clave se pueden clasificar dentro de los siguientes cinco tipos:

RAZÓN	Cómo se calcula	Qué mide
Razones de Liquidez		
Razón circulante	Activo Circulante / Pasivo Circulante	El grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
Razón rápida	Activo Circ. – Inventario / Pasivo Circulante	El grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de sus inventarios.
Razones de Apalancamiento		
Razón de pasivo a total de activo	Pasivo Total / Activo Total	El porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores.
Razón de pasivo a capital contable	Pasivo Total / Total de capital de accionistas	El porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores y propietarios.
Razón de pasivo a largo plazo a capital contable	Pasivo a largo plazo / Total de capital de accionistas	El balance entre el pasivo y el capital contable de la estructura del capital de la empresa a largo plazo.
Razón de núm. de veces – intereses utilidades	Utilidad antes de int. e impuestos / Total de cargos por intereses	El grado en que pueden disminuir los ingresos antes de que la empresa sea incapaz de cumplir con los pagos anuales de intereses.
Razones de Actividad		
Rotación de inventarios	Ventas / Inventario de producto terminado	El hecho de que la empresa tenga exceso de mercancías en inventarios y el hecho de que una empresa esté vendiendo sus inventarios con lentitud, en comparación con el promedio de la industria.
Rotación de activo fijo	Ventas / Activo Fijo	La productividad de las

		ventas y el aprovechamiento de la planta y maquinaria.
Rotación del total de activos	Ventas Activo Total	El hecho de que la empresa esté generando un volumen suficiente de negocios para la cantidad de activos invertidos.
Rotación del total de cuentas por cobrar	Ventas anuales a crédito Cuentas por cobrar	(en términos de porcentajes) El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito.
Plazo promedio de cobranza	Cuentas por cobrar Total de ventas/365 días	(en días) El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito.
Razones de Rentabilidad		
Margen bruto de utilidad	Ventas – Costo de prod. vendidos	El margen total disponible para cubrir los gastos de operación y producir una utilidad.
Margen de utilidad de operaciones	Utilidad antes de intereses e impuestos	Rentabilidad sin considerar impuestos e intereses.
Margen neto de utilidad	Utilidad Neta Ventas	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.
Rendimiento sobre activo total	Utilidad Neta Activo Total	Utilidad después de impuestos por dólar de activo; esta razón también se llama rendimiento sobre la inversión.
Rendimiento sobre capital contable	Utilidad Neta Capital contable total	Utilidad después de impuestos por dólar invertido por los accionistas en la empresa.
Utilidad por acción	Utilidad neta N° acc. comunes en circulación	Ganancias a disposición de los dueños de acciones comunes.
Razones de Crecimiento		
Ventas	Porcentaje anual de crecimiento del total de ventas	Tasa de crecimiento de las ventas de la empresa.
Utilidades	Porcentaje anual de crecimiento de utilidades	Tasa de crecimiento de las utilidades de la

		empresa.
Utilidad por acción	Porcentaje anual de crecimiento de utilidades por acción	Tasa de crecimiento de utilidad por acción de la empresa.
Dividendos por acción	Porcentaje anual de crecimiento de dividendos por acción	Tasa de crecimiento de dividendos por acción de la empresa.
Razón de precios a utilidad	Precio de mercado por acción / Utilidades por acción	Las empresas que crecen más rápido y representan menos riesgos suelen tener razones más altas entre precios y utilidades.

Figura 1.6 Tipos básicos de razones financieras

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

2.3.4. El Área de Producción / Operaciones

La función de producción / operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. La administración de producción / operaciones se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro.

Repercusiones de los elementos de la estrategia en la administración de la producción.

Posibles elementos de la Estrategia	Condiciones Concomitantes que podrían afectar la función de operaciones y las ventajas y desventajas
Competir como proveedor de productos y servicios de bajo costo.	Desalienta la competencia. Amplía el mercado. Requiere series de producción más largas y menos cambios en los productos. Requiere maquinaria e instalaciones para un propósito especial.
Competir como proveedor de alta calidad.	Con frecuencia se puede obtener más utilidad por unidad y tal vez una utilidad total más grande con volúmenes más pequeños de ventas. Requiere más esfuerzo para asegurar la calidad y costos más altos de operaciones. Requiere maquinaria más precisa, que es más cara. Requiere trabajadores muy especializados, que imponen salarios más altos y más esfuerzos de capacitación.
Importancia del servicio al cliente.	Requiere mayor desarrollo de personal de servicios y de piezas y equipo para los servicios.

	Requiere respuestas rápidas ante las necesidades del cliente o cambios en los gustos del cliente, sistemas de información rápidos y exactos, y cuidadosa coordinación. Requiere mayor inversión en inventarios.
Introducción veloz y frecuente de productos nuevos.	Requiere maquinaria y personal versátiles. Implica costos más altos para investigación y desarrollo. Implica costos más altos para retener al personal y muchos instrumentos y cambios en producción. Produce volúmenes más bajos de cada producto y menos oportunidades para las mejoras derivadas de la curva del aprendizaje.
Luchar por crecimiento absoluto.	Requiere aceptar algunos proyectos y productos con valor marginal más bajo. Dirige los talentos a las áreas débiles, en lugar de concentrarse en las fuerzas.
Buscar integración vertical	Permite que la compañía controle una parte mayor del proceso. Podría no contar con economías de escala en algunas etapas del proceso. Podría requerir una elevada inversión de capital así como tecnología y capacidades muy por arriba de las disponibles con que cuenta actualmente la organización.
Tener capacidad en reserva para mayor flexibilidad.	Ofrece la capacidad para satisfacer alzas en la demanda y poner en práctica rápidamente planes de contingencia cuando los pronósticos se quedan cortos. Requiere inversión de capital en capacidad ociosa. Ofrece capacidad para crecer durante el tiempo muerto normalmente requerido para la expansión.
Consolidar los procesos (centralizar).	Puede producir economías de escala. Se puede ubicar cerca de un cliente o proveedor importantes. Vulnerabilidad: una huelga, un incendio o una inundación pueden detener la operación entera.
Dispersar los procesos del servicio (descentralizar).	Puede estar cerca de varios territorios del mercado. Requiere una red más compleja para la coordinación, quizás una transmisión costosa de datos y la duplicación de cierto personal y maquinaria en cada ubicación. Si cada ubicación produce un producto de la línea, de cualquier manera los demás productos se deberán transportar para estar disponibles en todas las ubicaciones. Si cada ubicación se especializa en un tipo de componente para todos los productos, la compañía es vulnerable a huelgas, incendios, inundaciones, etc. Si cada ubicación ofrece una línea entera de productos, entonces no se pueden realizar economías de escala.
Importancia del uso de mecanización, automatización, robótica.	Requiere una elevada inversión de capital. Reduce la flexibilidad. Puede afectar las relaciones laborales. Hace que el mantenimiento sea incluso más crucial.
Importancia de la estabilidad de empleo.	Satisface las necesidades de seguridad de los empleados y puede desarrollar la lealtad de los mismos. Ayuda a atraer y retener a empleados muy especializados. Quizá requiera la revisión de las decisiones de si se debe producir o comprar, el uso de los tiempos muertos, los inventarios y subcontratistas conforme fluctúa la demanda.

Figura 1.7 Repercusiones de los elementos de la estrategia en la administración de la producción

Elaborado por: Laura Muñoz P.

2.3.5. El Área de Investigación y Desarrollo

Las organizaciones invierten en I y D porque piensan que esta inversión les conducirá a productos o servicios superiores y les brindará una ventaja competitiva. El gasto para investigación y desarrollo pretende poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos.

Las decisiones y los planes de I y D se deben coordinar e integrar en todos los departamentos y divisiones compartiendo experiencias e información. El proceso de la administración estratégica facilita este enfoque interfuncional para administrar la función de I y D.

I y D interna y externa: La distribución de los costos entre las actividades de I y D varía de acuerdo con la compañía y la industria, pero por regla general el total de costos para I y D no supera los costos de inicio de producción y marketing. Los enfoques más usados para determinar las asignaciones presupuestales para I y D son cuatro: (1) financiar la mayor cantidad posible de propuestas de proyectos, (2) usar un método con base en porcentajes de ventas, (3) presupuestar más o menos la misma cantidad que gastan los competidores en I y D o (4) decidir cuántos productos nuevos de éxito se necesitan y trabajar hacia atrás para calcular la inversión requerida para I y D.

La I y D puede adoptar dos formas básicas en una organización: (1) I y D interna, en cuyo caso una organización cuenta con su propio departamento de I y D y (2) I y D por contrato, en cuyo caso la empresa contrata investigadores independientes u organizaciones independientes para que desarrollen productos nuevos.

2.3.6. El Área de Sistemas de Información Computarizada

La información liga a todas las funciones del negocio y sienta la base para todas las decisiones gerenciales. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. Evaluar las fuerzas y debilidades internas de una empresa en cuanto a sus sistemas de información es una dimensión determinante de una Auditoría interna.

Los beneficios de un buen sistema de información incluyen un mejor entendimiento de las funciones del negocio, mejor comunicación, toma de decisiones más informada, análisis de problemas y mejor control.

A semejanza de la maquinaria, la información puede quedar obsoleta y se debe eliminar del sistema. Un sistema eficaz de información es como una biblioteca, donde se reúnen, se clasifican y se archivan datos que usarán los gerentes de toda la organización. Los sistemas de información son un recurso estratégico muy importante, porque vigilan los cambios del ambiente, identifican las amenazas de la competencia y ayudan a poner en práctica, evaluar y controlar las estrategias.

2.4. Cómo Analizar los Problemas en la Planificación

2.4.1. Definir Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mesurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, crecimiento de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

La organización que logra un consenso sobre los objetivos durante las actividades para formular la estrategia, podrá reducir al mínimo los conflictos que se pudieran presentar más adelante durante su implantación.

2.4.2. La Matriz FODA

La matriz de las fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategia: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar lo factores internos y externos claves es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las *estrategias FO* usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las *estrategias DO* pretenden superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden disfrutar dichas oportunidades.

Las *estrategias FA* aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas

rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

En la siguiente figura, se muestra una presentación esquemática de una matriz FODA, la cual contiene nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, DA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados F, D, O, A. La matriz FODA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.

2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.

4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Dejar siempre en blanco	**FUERZAS – F** 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las 6. fuerzas 7. 8. 9. 10.	**DEBILIDADES – D** 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las 6. debilidades 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES - O 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las 6. oportunidades 7. 8. 9. 10.	**ESTRATEGIAS - FO** 1. 2. 3. 4. 5. Usar fuerzas para 6. aprovechar las 7. oportunidades 8. 9. 10.	**ESTRATEGIAS - DO** 1. 2. 3. 4. Superar las 5. debilidades 6. aprovechando 7. as oportunidades 8. 9. 10.
AMENAZAS - A 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las 6. amenazas 7. 8. 9. 10.	**ESTRATEGIAS - FA** 1. 2. 3. 4. 5. Usar las fuerzas 6. para evitar las 7. amenazas 8. 9. 10.	**ESTRATEGIAS - DA** 1. 2. 3. 4. 5. Reducir las 6. debilidades y 7. evitar las 8. amenazas 9. 10.

Figura 1.8 La Matriz FODA

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

El propósito de cada instrumento de esta etapa, consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores.

No todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

2.4.3. Generación de Estrategias Alternativas

2.4.3.1. Tipos de estrategias

TIPO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	Integración hacia adelante	Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.
	Integración hacia atrás	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.
	Integración horizontal	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores
ESTRATEGIAS INTENSIVAS	Penetración en el mercado	Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.
	Desarrollo del mercado	Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.
	Desarrollo del producto	Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	Diversificación concéntrica	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados.

	Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados.
	Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes.
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	Empresa en participación	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar.
	Encogimiento	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
	Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
	Liquidación	Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

Figura 1.9 Tipos de estrategias

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Elaborado por: Laura Muñoz P.

2.4.3.2. Lineamientos para situaciones en las que determinadas estrategias resultan más efectivas

Integración hacia delante

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.

- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una compañía podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.

Integración hacia atrás

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando no hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.

- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias del tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el negocio nuevo de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.
- Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesite.

Integración horizontal

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal “por tender notoriamente a reducir la competencia”.

- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria entera están disminuyendo.

Penetración en el mercado

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes frecuentes.
- Cuando las partes del mercado correspondiente a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.

Desarrollo del mercado

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.

- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está pidiendo alcance global a gran velocidad

Desarrollo del producto

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo.

Diversificación concéntrica

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

Diversificación en conglomerado

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.

- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación en conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.
- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados
- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concentrado en una sola industria

Diversificación horizontal

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos, no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y / o sin crecimiento como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se puedan aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.

- Cuando los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

Empresa en riesgo compartido

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público.
- El dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a emisiones de acciones como fuente de capital. En ocasiones las ventajas singulares del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido
- Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la compañía doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.
- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.

- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

Encogimiento

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados, y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes).
- Cuando la organización ha crecido tanto y tanta velocidad, que necesita una reorganización interna importante.

Desinversión

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, y este no se puede obtener en otras fuentes razonables.
- Cuando las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización

Liquidación

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra, la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar

diversas divisiones para reunir el capital que necesita.

- Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

2.4.4. La etapa de la decisión

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Muchas de las estrategias viables, probablemente habrán sido propuestas por los gerentes y empleados que participan en las actividades del análisis y la elección de estrategias. Cualquier otra estrategia que resulte de los análisis realizados, también se puede discutir y sumar a la lista de opciones alternativas viables. Los participantes pueden calificar estas estrategias con una escala del 1 al 4, de tal manera que se obtengan una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia.

2.4.4.1. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE):

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la *matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)*. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

En la siguiente tabla se describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables. No todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

Factores Clave	**Peso**	**ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**		
		Estrategia 1	**Estrategia 2**	**Estrategia 3**
Factores externos				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

Figura 1.10 La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Los pasos necesarios para elaborar una MCPE son:

Paso 1: **Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la** MCPE. Esta matriz debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

Paso 2: **Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.** Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3: **Identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.** Se deben registrar estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

Paso 4: **Determinar las calificaciones del atractivo (CA)** definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?". Si la respuesta a esta pregunta es SÍ, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Paso 5: **Calcular las calificaciones del atractivo total.** Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Paso 6: **Calcular el total de la suma de las calificaciones del atractivo.** Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

El Consejo de Directores de la organización debe realizar una Auditoría estratégica, la cual se puede regir por el siguiente marco de interrogantes:

1. ¿Está la compañía bien informada acerca de sus mercados? ¿Qué otra información valdría la pena que se obtuviera? ¿Cómo se debería obtener?.

2. ¿Cuánta información tiene la compañía acerca de sus competidores? ¿Con qué grado de seguridad puede pronosticar lo que harán los competidores en determinadas circunstancias? ¿Existe una base sólida para las evaluaciones de la competencia? ¿Está la compañía subestimando o sobreestimando a sus competidores?.

3. ¿Ha explorado la gerencia debidamente las diversas maneras de segmentar su mercado? ¿En qué medida está cubriendo los segmentos del mercado donde las fuerzas de la compañía producen ventajas significativas?.

4. ¿Puede la compañía ofrecer con más eficacia que la competencia los productos y servicios que pretende vender? ¿En qué se fundamenta la idea de que puede hacerlo?.

5. ¿Ofrecen ventajas sinérgicas las diversas actividades propuestas en la estrategia? ¿Son compatibles?.

6. La estrategia propuesta ¿aborda debidamente cuestiones referentes a los objetivos de la corporación, la política financiera, el alcance de las operaciones, la organización y la integración?.

7. ¿Qué recursos específicos (personal, capacidades, información, instalaciones, tecnología, finanzas, relaciones) se necesitarán para ejecutar la estrategia? ¿Cuenta la empresa con tales recursos? ¿Ha establecido la gerencia programas para crear estos recursos así como la competencia global que conseguirá notables ventajas competitivas a largo plazo?.

8. ¿En qué medida define la estrategia el papel económico adecuado y singular que desempeñará la compañía? ¿En qué se diferencia de la estrategia de los competidores?.

9. ¿Se ha planteado la cuestión de la tasa de crecimiento? ¿Existen motivos fundados para pensar que sería conveniente invertir en crecer? ¿Está dicha conclusión sustentada en los antecedentes de la compañía?.

10. ¿La política de dividendos propuesta refleja la política de crecimiento de la compañía, con base en su capacidad o incapacidad demostrada para reinvertir los flujos de efectivo provechosamente?, o ¿se trata sólo de un punto intermedio “seguro” que se conforma con lo que hacen los otros normalmente?.

11. ¿Es capaz la gerencia de poner en práctica la estrategia como se debe? ¿Qué lleva a esta conclusión?.

12. ¿Cómo y hasta dónde se comunicará la estrategia a la organización? ¿Se distribuirá por escrito? ¿La compañía se verá perjudicada o beneficiada si los competidores tienen conocimiento de su estrategia?.

13. ¿Qué disposiciones se requieren para emplear la estrategia como guía de las decisiones operativas? ¿En qué medida la habrá de usar el consejo? ¿Cómo?.

14. ¿Cómo se mantendrá actualizada? ¿Habrá revisiones regulares? ¿Con cuánta frecuencia y por parte de quién?.

15. ¿Se ha preparado una serie de proyecciones de gran amplitud sobre las operaciones que hacen el seguimiento de la estrategia? ¿Se han preparado los resultados que podrían presentarse por seguir estrategias alternativas?.

16. ¿Se concentra la estrategia en los pocos temas realmente importantes? ¿Es demasiado detallada? ¿Aborda cuestiones auténticamente empresariales (a diferencia de enunciados "paternalistas")?.

17. ¿Ha evitado la gerencia, en su razonamiento estratégico, el atractivo de enfoques simplistas como: Crecer por crecer? Diversificarse por diversificarse? Imitar al líder de la industria? Ampliar el alcance para conseguir ingresos cada vez mayores? Presuponer que puede funcionar mejor que la competencia sin evidencia objetiva de que puede?.

18. ¿Existen otras cuestiones, tendencias o posibles circunstancias que se habrían tenido que tomar en cuenta?

2.4.4.2. Elección de Estrategias concretas a seguir

Salvo que la empresa enfrentara una situación desesperada, es probable que las estrategias alternativas representen pasos paulatinos que la llevarán de su posición presente a una posición futura deseada. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la misión, los objetivos, la Auditoría externa y la Auditoría interna de la empresa; son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien y parten de ellas.

Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias.

El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias. Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información recopilada en el análisis FODA.

CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1. Generalidades

La implementación de las estrategias difiere de la formulación de las estrategias en varios puntos fundamentales, por ejemplo:

- Formular estrategias es colocar a las fuerzas en sus posiciones antes de entrar en acción.
- Implementar estrategias es administrar las fuerzas durante la acción.
- Formular estrategias es concentrarse en la eficacia.
- Implementar estrategias es concentrarse en la eficiencia.
- Formular estrategias es un proceso primordialmente intelectual.
- Implementar estrategias es un proceso primordialmente operativo.
- Formular estrategias requiere capacidades intuitivas y analíticas sólidas.
- Implementar estrategias requiere capacidades especiales para la motivación y el liderazgo.
- Formular estrategias requiere que se coordine a unas cuantas personas.
- Implementar estrategias requiere que se coordine a muchas personas.

La implementación de las estrategias varía sustancialmente según el tipo y el tamaño de las organizaciones. Para implementar estrategias se requieren actividades como alterar los territorios de ventas, añadir departamentos nuevos, cerrar instalaciones, contratar empleados nuevos, cambiar la estrategia de precios de la organización, preparar presupuestos financieros, elaborar prestaciones nuevas para los empleados, establecer procedimientos para el control de costos, modificar las estrategias de la publicidad, construir instalaciones nuevas, capacitar a los empleados nuevos, transferir a los gerentes de una división a otra y crear un sistema de información de mayor calidad. Este tipo de actividades, evidentemente, varía mucho dependiendo de que se trate de una organización manufacturera, una de servicios o una gubernamental.

3.2. Definir objetivos a Corto Plazo

Establecer objetivos a corto plazo (anuales), es una actividad descentralizada que involucra, en forma directa, a todos los gerentes de una organización. Los objetivos anuales son esenciales para implementar estrategias porque (1) son la base para asignar recursos, (2) son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes, (3) son el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo y (4) establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización.

Los objetivos anuales deben ser mensurables, consistentes, razonables, desafiantes y claros, deben ser comunicados a toda la organización y estar caracterizados por estar acompañados debidamente con el tiempo, además de ir acompañados por recompensas y sanciones proporcionadas. Con mucha frecuencia, los objetivos se enuncian en forma general y su utilidad operativa es muy poca. Objetivos anuales como “mejorar la comunicación” o “mejorar el desempeño” no son claros, específicos ni mesurables. Los objetivos deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo y también ser constatables. Se deben evitar términos como “maximizar”, “minimizar”, “a la brevedad” y “adecuado”.

Es importante vincular las recompensas y las sanciones con los objetivos anuales, de tal manera que los empleados y los gerentes entiendan que alcanzar los objetivos resulta decisivo para lograr la implementación de las estrategias. Cuando se concede demasiada importancia a alcanzar los objetivos, se puede propiciar una conducta indeseable, como sería maquillar las cifras, distorsionar los registros o hacer que los objetivos mismos se conviertan en un fin. Los gerentes deben estar alerta a estos posibles problemas.

3.3. Idear Políticas

En términos generales, *política* se refiere a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas. Las políticas imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos; aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.

Las políticas sientan las bases para el control administrativo, permiten la coordinación a lo largo y a lo ancho de las unidades de la organización y disminuyen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones. Asimismo, las políticas aclaran quién hará qué trabajo.

Por ejemplo, algunos asuntos que podrían requerir una política administrativa serían:

- Ofrecer talleres y seminarios, amplios o limitados, para el desarrollo administrativo.
- Centralizar o descentralizar las actividades para la capacitación de empleados.
- Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades y/o periódicos.
- Promover a personal del interior o contratarlo en el exterior.
- Promover al personal con base en lo que hacen o teniendo en cuenta su antigüedad.
- Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.
- Ofrecer muchas o pocas prestaciones a los empleados.
- Negociar con los sindicatos obreros en forma directa o indirecta.
- Delegar la autoridad de los gastos grandes o retener la autoridad en forma centralizada.
- Autorizar muchas, pocas o ninguna hora extra.
- Establecer un nivel alto o bajo de inventarios de seguridad.
- Usar un proveedor o varios.
- Comprar, arrendar o alquilar equipo de producción nuevo.
- Fomentar mucho o nada el control de calidad.
- Establecer muchas o pocas normas para la producción.
- Operar uno, dos o tres turnos.
- Desalentar el uso de información de miembros de la organización para provecho personal.
- Desalentar el acoso sexual.
- Desalentar el consumo de tabaco en el trabajo.
- Desalentar las transacciones entre miembros de la organización.
- Desalentar que las personas tengan dos empleos a la vez.

3.4. Asignar Recursos

Todas las organizaciones tienen, cuando menos, cuatro tipos de recursos que pueden usar con el propósito de alcanzar los objetivos deseados: recursos financieros, recursos materiales, recursos humanos y recursos tecnológicos. Existe una serie de factores que suele impedir la debida asignación de los recursos, incluyendo la excesiva protección de los recursos, el exceso de importancia de los criterios financieros a corto plazo, las políticas de la organización, la vaguedad de las metas de las estrategias, la escasa inclinación a correr riesgos y la falta de conocimientos necesarios. La asignación eficaz de los recursos no garantiza que la estrategia se llegue a implementar con éxito porque los programas, el personal, los controles y el compromiso, deben inspirar vida en los recursos proporcionados. La administración estratégica misma, en ocasiones, se conoce por el nombre de "proceso para la asignación de recursos".

3.5. Cómo manejar los conflictos

Establecer objetivos puede producir conflictos debido a que los gerentes y los estrategas tienen que hacer una elección entre conceder mayor importancia a las utilidades a corto plazo o al crecimiento a largo plazo, al margen de utilidad o a la participación en el mercado, a la penetración en el mercado o al desarrollo del mercado, al crecimiento o a la estabilidad, a correr muchos riesgos o pocos riesgos y a manifestar sensibilidad ante los problemas sociales o a maximizar las utilidades. Los conflictos son inevitables en las organizaciones, por lo que resulta muy importante que los conflictos sean manejados y resueltos antes de que las consecuencias que producen alteraciones lleguen a afectar el desempeño organizacional. Los conflictos no siempre son malos. La ausencia de conflictos puede estar indicando indiferencia y apatía. Los conflictos pueden servir para imbuir energía que conducirá a la acción a grupos contrarios y puede ayudar a los gerentes a detectar problemas.

Los diversos enfoques para manejar y resolver conflictos se pueden clasificar en tres categorías: evitar, desviar y confrontar. *Evitar* incluye actos como ignorar el problema con la esperanza de que el conflicto se resuelva solo, o como separar materialmente a las personas (o grupos) en conflicto. *Desviar* puede incluir desinflar las diferencias entre las partes en conflicto al tiempo que se acentúan las similitudes y los intereses en común, llegar a un compromiso de tal manera que no exista un ganador ni un perdedor claros, recurrir al mando de la mayoría, recurrir a una autoridad superior o rediseñar los puestos actuales. *Confrontar* se puede explicar usando como ejemplo un intercambio de miembros de las partes en conflicto, de tal manera que las dos puedan apreciar el punto de vista de la otra, concentrarse en metas muy ordenadas como la supervivencia de la compañía o tener reuniones en que las partes en conflicto presenten sus opiniones y resuelvan sus diferencias.

3.6. Motivación de Empleados

¿Cómo puede el sistema de retribución de una organización vincularse en forma más estrecha con el desempeño estratégico? ¿Cómo pueden las decisiones respecto a aumentos de sueldo, promociones, pagos y bonos por méritos, alinearse más estrictamente para respaldar los objetivos estratégicos de la organización a largo plazo?. Ninguna de las respuestas a estas dos preguntas es del todo aceptada, aunque cada vez es más común un sistema de doble bonificación, basado en los objetivos anuales y en los objetivos a largo plazo. El porcentaje del bono anual de un gerente atribuible al desempeño a corto plazo, en comparación al largo plazo, debe variar de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupe en la organización. Es importante que los bonos no se basen exclusivamente en el desempeño a corto plazo, porque tal sistema ignora los objetivos y las estrategias de la compañía a largo plazo.

La *participación de utilidades* es otra forma muy usada para los incentivos de la compensación. Aquí se requiere que los empleados o los departamentos establezcan metas de resultados; si el desempeño real pasa de los objetivos, todos los miembros reciben bonos.

Criterios como las ventas, la utilidad, la eficacia de la producción, la calidad y la seguridad también podrían ser la base de un sistema eficaz de bonificaciones. Si una organización satisface ciertos objetivos, entendidos y convenidos, para las utilidades, cada uno de los miembros de la empresa debe obtener parte de la cosecha. Un sistema de bonos puede ser un instrumento muy eficaz para motivar a las personas con el propósito de que respalden las actividades para implementar las estrategias.

Con frecuencia se usan cinco “pruebas” para determinar si un plan de retribución por el desempeño beneficiará a la organización:

1. *¿El plan capta la atención?* Con este plan, ¿las personas hablan más de sus actividades y se enorgullecen de alcanzar el éxito rápido?.
2. *¿Los empleados entienden el plan?* ¿Pueden los participantes explicar cómo funciona y qué tienen que hacer para merecer el incentivo?.
3. *¿El plan está mejorando la comunicación?* ¿Los empleados saben más que antes acerca de la misión, los planes y los objetivos de la compañía?.
4. *¿Retribuye el plan debidamente?* ¿Se están pagando incentivos por el desempeño deseado, pero *suspendiéndose* cuando no se cumplen los objetivos?.

5. *Está funcionando mejor la compañía o la unidad?* ¿Han subido las utilidades? ¿Ha aumentado la participación en el mercado? ¿ha habido resultados que se deriven, en parte, de los incentivos?.

Además del sistema de doble bonificación, una serie de incentivos para recompensar, como aumentos salariales, opción a adquisición de acciones, prestaciones, promociones, alabanzas, reconocimientos, críticas, miedos, mayor autonomía en el trabajo y otros premios, se pueden usar para propiciar que los gerentes y los empleados se esfuercen por lograr el éxito en la implementación de las estrategias.

3.7. Importancia de las diferentes áreas durante la Implementación de Estrategias

3.7.1. Importancia del área de Producción/Operaciones durante la implementación de las estrategias.

Las capacidades, limitaciones y políticas de producción/operaciones pueden reforzar o inhibir notablemente la posibilidad de alcanzar los objetivos. Los procesos de producción suelen constituir más del 70 por ciento del activo total de una empresa. Una parte primordial del proceso para implementar estrategias ocurre en el lugar de la producción. Las decisiones relacionadas con la producción, por ejemplo, el tamaño y la ubicación de la planta, el diseño del producto, la elección del equipo, la clase de herramientas, el tamaño del inventario, el control de inventarios, el control de calidad, el control de costos, el uso de normas, la especialización laboral, la capacitación de empleados, el aprovechamiento de equipo y de recursos, los envíos y empaques y las innovaciones tecnológicas, pueden tener muchas repercusiones en el éxito o el fracaso de los esfuerzos por implementar las estrategias.

3.7.2. Importancia del área de Recursos Humanos durante la implementación de las estrategias.

Un sistema de administración estratégica bien diseñado, puede fracasar si no se presta suficiente atención a la dimensión de los recursos humanos. Por regla general, los problemas de los recursos humanos que surgen cuando los negocios implantan sus estrategias, tienen su origen en alguna de estas tres causas: (1) la alteración de las estructuras políticas y sociales, (2) la incapacidad para ajustar las aptitudes individuales con las tareas de la implementación y (3) el apoyo inadecuado de la alta dirección para las actividades de la implementación.

Es muy extraño que durante la formulación de las estrategias, muchas veces no se consideren los valores, las capacidades y los talentos individuales que se necesitan para la debida implementación de las estrategias. Es raro que la empresa que elige estrategias nuevas o que significativamente altera las estrategias existentes, cuente con el personal de línea y gerencial adecuado, en los puestos indicados, para implementar bien las estrategias. La necesidad de ajustar las aptitudes individuales y las tareas para la implementación de las estrategias se debe considerar en el momento de elegir las estrategias.

El mejor método para evitar y superar los problemas de los recursos humanos en la administración estratégica tal vez consista en implicar en el proceso y en forma activa, a tantos gerentes y empleados como sea posible. Este método, aunque requiere mucho tiempo, crea entendimiento, confianza, compromiso y sentido de paternidad y disminuye el resentimiento y la hostilidad. El verdadero potencial de formular e implementar estrategias reside en las personas.

3.7.3. Importancia del área de Marketing durante la implementación de las estrategias.

Existen dos variables de marketing que tienen gran importancia para la implementación de estrategias: la segmentación del mercado y el posicionamiento de los productos.

Algunos ejemplos de decisiones de marketing que tal vez requieran el uso de políticas serían:

- Se deben usar distribuidores exclusivos o diversos canales de distribución.
- Se debe usar mucha, poca o nada de publicidad por televisión.
- Se debe limitar (o no) la cantidad de negocios realizados con un único cliente.
- Se debe ser líder de precios o seguidor de precios.
- Se debe ofrecer una garantía completa o una limitada.
- Se debe recompensar a los vendedores con base en una comisión simple o con una combinación de sueldo y comisión.

La evaluación de los segmentos potenciales del mercado exige que los estrategas determinen las características y necesidades de los consumidores, que analicen la similitud y diferencias de los consumidores y que elaboren perfiles de grupos de consumidores. Segmentar los mercados de consumo suele ser mucho más fácil y sencillo que segmentar los mercados industriales, porque los productos industriales tienen numerosas aplicaciones y atraen a diversos grupos de consumidores.

El posicionamiento de los productos implica elaborar representaciones en esquemas que reflejen cómo quedan los productos o servicios propios en comparación con los de la competencia en las dimensiones más importantes para el éxito de la industria.

Unas cuantas reglas básicas para usar el posicionamiento de productos como instrumento para implementar estrategias serían:

- Buscar un hueco o nicho vacante. La mejor oportunidad estratégica podría estar en un segmento no atendido.
- No agazaparse entre segmentos. Cualquier ventaja por el hecho de agazaparse (como un mercado mayor en la mira) queda anulada por la omisión de satisfacer un segmento. En términos de la teoría de la decisión, en este caso la intención es evitar la suboptimización tratando de atender más de una función objetiva.
- No atender dos segmentos con la misma estrategia. Normalmente, la estrategia que tiene éxito en un segmento no se puede transferir en forma directa a otro segmento.
- No posicionarse en medio del mapa. El medio suele significar que no se percibe con claridad si una estrategia tiene características que la distingan. Esta regla puede variar dependiendo de la cantidad de competidores.

3.7.4. Importancia del área de Finanzas/Contabilidad durante la implementación de las estrategias.

Varios conceptos fundamentales para implementar las estrategias son: adquirir el capital que se necesita, preparar estados financieros pro forma, preparar presupuestos financieros y calcular el valor de un negocio.

Algunos ejemplos de decisiones que podrían requerir políticas de finanzas/contabilidad son:

- Reunir capital por medio de créditos a corto plazo, créditos a largo plazo, acciones preferentes o acciones comunes.
- Arrendar o comprar activo fijo.
- Determinar una razón adecuada para el pago de dividendos.
- Extender el plazo de las cuentas por cobrar.
- Establecer un porcentaje de descuento para las cuentas pagadas dentro de un plazo determinado.
- Determinar la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano.

Adquirir capital para implementar estrategias: Muchas veces se requiere capital adicional para implementar estrategias. Además de la utilidad neta de las operaciones y de la venta de activos, dos fuentes básicas del capital para la organización son los créditos y el capital contable. Determinar una mezcla adecuada de pasivos y capital contable en la estructura del capital de una empresa puede ser vital para la debida implementación de sus estrategias.

Los estados financieros pro forma: El análisis del estado financiero proyectado es una técnica básica para implementar estrategias porque permite a la organización estudiar los resultados esperados de diversas acciones y enfoques. Un estado de pérdidas y ganancias y un balance general pro forma permiten a la organización calcular las razones financieras proyectadas de acuerdo con diversos escenarios para implementar estrategias.

Los presupuestos financieros: Un presupuesto financiero es un documento que detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos dentro de un plazo determinado. Los presupuestos financieros no se deben considerar un instrumento que sirve para limitar los egresos, sino más bien como un método que sirve para obtener el uso más rentable y productivo de los recursos de la organización. Los presupuestos más comunes son los de efectivo, los de operaciones, los de ventas, los de utilidades, los de fabricación, los de capital, los de egresos, los de divisiones, los variables, los flexibles y los fijos. Cuando una organización está pasando por problemas financieros, los presupuestos son sumamente importantes para guiar la implementación de las estrategias.

Cómo evaluar el valor de un negocio: Los diversos métodos para determinar el valor de un negocio se pueden agrupar en tres enfoques centrales: lo que posee una empresa, lo que gana una empresa o lo que la empresa llevará al mercado. La valuación del valor de una empresa se basa en datos financieros, pero el sentido común y los juicios intuitivos deben intervenir en el proceso. El primer método consiste en determinar su valor neto o capital contable; el segundo método se deriva de la idea de que el valor de todo negocio se debe basar principalmente en los beneficios futuros que podrán obtener sus dueños por medio de las utilidades netas, y el tercer método es permitir que el mercado determine el valor del negocio.

3.7.5. Importancia del área de Investigación y Desarrollo (I y D) durante la implementación de las estrategias.

Las políticas de I y D debidamente formuladas casan las oportunidades del mercado con las capacidades internas y efectúan una selección inicial del total de ideas generadas. Las políticas de I y D pueden apuntalar los esfuerzos para aplicar las estrategias a efecto de:

- Hacer hincapié en las mejoras de productos o procesos.
- Reforzar las investigaciones básicas o aplicadas.
- Ser líderes o seguidoras en I y D.
- Desarrollar robótica o procesos de tipo manual.
- Invertir una cantidad de dinero grande, promedio o baja en I y D.
- Efectuar la I y D dentro de la empresa o contratar la I y D con empresas externas.
- Recurrir a investigaciones de universidades o investigadores de la iniciativa privada.

Existen cuando menos tres enfoques importantes de la I y D para poner en práctica las estrategias. La primera estrategia consiste en ser la primera empresa que comercialice los nuevos productos tecnológicos. Otro enfoque de la I y D consiste en ser un imitador innovador de productos que tienen éxito, disminuyendo con ello los riesgos y costos de ser el primero. Esta estrategia requiere un magnífico personal en I y D y un estupendo departamento de marketing. Una tercera estrategia de la I y D consiste en ser un productor con costos bajos gracias a la producción en masa de productos similares, pero menos caros, que los productos recién introducidos. Esta estrategia de I y D requiere una inversión sustancial en planta y equipo, pero menos gasto para I y D que los dos enfoques mencionados con anterioridad.

3.7.6. Importancia del área de Sistemas de Información Computarizada durante la implementación de las estrategias.

Algunas directrices guía que permiten que los sistemas de informática refuercen la implementación de estrategias serían:

- El "hardware" y el "software" de computación deben facilitar la consistencia de la información global.
- Todas las partes componentes deben resultar accesibles por medio de un sistema de procesamiento de órdenes en común.
- Todas las divisiones deben ser autosuficientes, pero compatibles, en cuanto a las capacidades de sus sistemas de información.
- Un objetivo básico de los sistemas de información es respaldar la integración interfuncional de las funciones del negocio.
- Integrar la comunicación de voz y de datos es una meta de los sistemas de información.
- Los datos y la información obtenidos dentro de la empresa deben estar disponibles para cualquier departamento o persona de la empresa que pueda demostrar que los necesita, salvo cuando existen cuestiones de seguridad o integridad de la base de datos.

- El diseño de los sistemas de información debe reforzar la eficacia del entorno del negocio, en lugar de la eficiencia del entorno técnico.
- Un buen sistema de información puede permitir que la empresa reduzca costos y muchas veces las mejoras del sistema de información producen una mejor calidad y servicios.

CAPÍTULO IV

REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS

4.1. Naturaleza de la Evaluación de las Estrategias

Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y puede ser muy difícil de revertir, por no decir, imposible. La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas: (1) estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa, (2) comparar los resultados esperados y los resultados reales y (3) tomar medidas correctivas para asegurarse que el desempeño se ciñe a los planes.

En muchas organizaciones, la evaluación de las estrategias consiste simplemente en valorar los resultados que obtiene la organización. ¿Han aumentado los activos de la empresa? ¿Ha incrementado la rentabilidad? ¿Han subido las ventas? ¿Han subido los niveles de productividad? ¿Han aumentado las razones por el margen de utilidad, el rendimiento sobre la inversión y la utilidad por acción? Algunas empresas argumentan que su estrategia seguramente era la acertada pues pueden dar una respuesta afirmativa a este tipo de preguntas. Quizá la estrategia o las estrategias hayan sido acertadas, pero este tipo de razonamiento puede llevar a equivocaciones, porque la evaluación de las estrategias debe considerar el corto y el largo plazo. Con frecuencia, las estrategias no afectan los resultados de las operaciones a corto plazo hasta que es demasiado tarde para efectuar los cambios que necesitan.

Existen cuatro criterios que se podrían usar para evaluar una estrategia:

Consistencia:

Una estrategia no debe contener metas políticas ni inconsistentes. El conflicto en la organización y los pleitos entre departamentos muchas veces son síntoma de desorden administrativo, pero estos problemas también pueden ser señal de "inconsistencia estratégica". Hay tres lineamientos que sirven para determinar si los problemas de la organización se deben a inconsistencias de la estrategia:

- Si los problemas administrativos continúan a pesar de los cambios de personal y si tienden a referirse a cuestiones, en lugar de personas, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.
- Si el éxito de un departamento de una organización significa o se interpreta, como un fracaso para otro departamento, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.
- Si los problemas en cuanto a políticas y asuntos se siguen presentando a pesar de la solución, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.

Consonancia:

La consonancia se refiere a la necesidad de que los estrategas analicen series de tendencias, así como tendencias individuales, para evaluar las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta de adaptación al entorno externo y a los cambios críticos que se presentan en ella. Una dificultad para casar los factores internos y externos clave de la empresa cuando se formulan estrategias es que la mayor parte de las tendencias son el resultado de las interacciones entre otras tendencias. Por tanto, aunque las tendencias económicas o demográficas aisladas puedan parecer constantes durante muchos años, existen olas de cambio dándose en el nivel de su interacción.

Factibilidad:

Una estrategia no debe explotar demasiado los recursos existentes ni crear subproblemas insolubles. La última prueba general de la estrategia es su factibilidad; es decir, ¿se puede manejar la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? Los recursos financieros de un negocio son más fáciles de cuantificar y por regla general son el primer límite que se usa para evaluar las estrategias. Una limitación menos cuantificable, aunque de hecho más rígida, para la elección de estrategias es la impuesta por las capacidades individuales y de la organización. Para evaluar una estrategia, es importante analizar si una organización ha demostrado en el pasado que cuenta con las capacidades, las competencias, las habilidades y los talentos necesarios para poner en práctica una estrategia dada.

Ventaja:

Una estrategia debe ofrecer la creación y/o conservación de una ventaja competitiva dentro de un campo de actividad determinado. Las ventajas competitivas suelen ser resultado de la superioridad en una de las tres áreas: 1) recursos, 2) habilidades o 3) posición. La posición también puede desempeñar un papel crucial en la estrategia de la organización. Una buena posición, cuando se ha ganado, es defendible; lo que significa que resulta tan caro tomarla que los rivales no se animarán a lanzar ataques a gran escala. Por tanto, para evaluar las estrategias, las organizaciones deben estudiar la naturaleza de las ventajas de su posición que está ligada a una estrategia dada.

4.2. Matriz para definir la Evaluación de Estrategias

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿Ha avanzado la empresa satisfactoriamente para alcanzar los objetivos definidos?	RESULTADO
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	No	Tomar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
No	Sí	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Sí	Seguir con el curso presente

Figura 1.11 Matriz para definir la Evaluación de Estrategias

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

4.3. Marco para la Evaluación de Estrategias

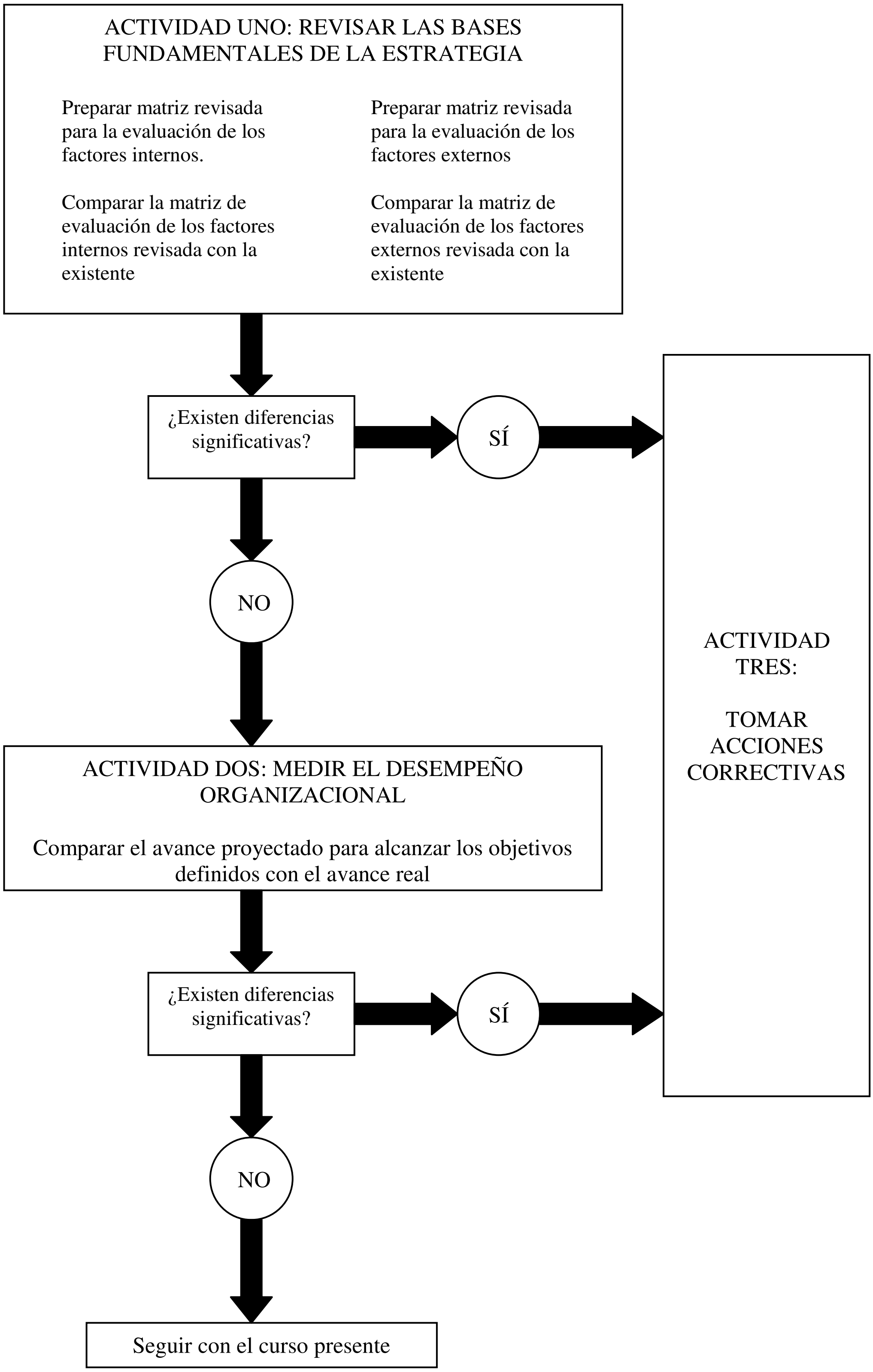


Figura 1.12 Marco para la Evaluación de Estrategias

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Las oportunidades y amenazas externas y las fuerzas y debilidades internas que sientan las bases de las estrategias presentes, deben estar sujetas a constante vigilancia a efectos de poder detectar cualquier cambio. Algunas preguntas clave que se deben abordar cuando se evalúan las estrategias son:

- ¿Nuestras fuerzas internas siguen siendo fuerzas?
- ¿Hemos aumentado nuestras fuerzas internas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Nuestras debilidades internas siguen siendo debilidades?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Nuestras oportunidades externas siguen siendo oportunidades?
- ¿Existen ahora otras oportunidades externas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Nuestras amenazas externas siguen siendo amenazas?
- ¿Existen ahora otras amenazas externas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ¿Somos vulnerables a una absorción hostil?

4.4. Cómo medir el Desempeño Organizacional?

Esta actividad incluye el comparar los resultados esperados con los resultados reales, el investigar las desviaciones de los planes, el evaluar el desempeño individual y analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos.

El avance insatisfactorio hacia la consecución de los objetivos anuales o a largo plazo, es una señal de que se necesitan medidas correctivas.

Muchos factores, como las políticas irrazonables, los cambios inesperados en la economía, los proveedores o distribuidores poco confiables o las estrategias ineficaces, pueden dar por resultado un avance insuficiente para alcanzar los objetivos.

Los criterios cuantitativos que se suelen usar para evaluar las estrategias son las razones financieras, que los estrategas usan para hacer tres comparaciones críticas: (1) comparar el desempeño de la empresa en diferentes períodos, (2) comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores y (3) comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

Es necesario considerar también los criterios cualitativos para evaluar estrategias. Los factores humanos, como los porcentajes elevados de ausentismo y de rotación de personal, los porcentajes bajos de calidad y cantidad de la producción o la escasa satisfacción de los empleados, pueden ser las causas que están llevando a deficientes desempeños. Factores de marketing, finanzas/contabilidad, I y D o sistemas de información, también pueden producir problemas financieros. Existen algunas preguntas cualitativas que pueden ser de utilidad para evaluar estrategias:

- ¿Es la estrategia consistente en lo interno?
- ¿Es la estrategia consistente con el entorno?
- ¿Es adecuada la estrategia en vista de los recursos disponibles?
- ¿Lleva consigo la estrategia un grado aceptable de riesgo?
- ¿Tiene la estrategia un marco de tiempo adecuado?
- ¿Es factible la estrategia?
- ¿Hasta qué punto existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los proyectos de mucho riesgo y los de poco riesgo?

- ¿Hasta qué grado existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los proyectos a largo plazo y los proyectos a corto plazo?
- ¿Hasta qué grado existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los mercados con crecimiento lento y los mercados con crecimiento rápido?
- ¿Hasta qué grado existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre las diferentes divisiones?
- ¿En qué medida asumen responsabilidad social las estrategias alternativas de la empresa?
- ¿Qué relaciones existen entre los factores internos y externos estratégicos claves de la empresa?
- ¿Cómo podrían responder los principales competidores ante estrategias concretas?

4.5. Aplicación de Medidas Correctivas

Entre algunos ejemplos de cambios que se podrían necesitar estarían: alterar la estructura de la organización, reemplazar a una o varias personas clave, vender una división o revisar la misión del negocio. Otros cambios podrían incluir establecer o revisar los objetivos, elaborar nuevas políticas, emitir acciones para reunir capital, aumentar vendedores, asignar los recursos de otra manera o elaborar nuevos incentivos para los resultados. Tomar medidas correctivas no siempre significa que se abandonan las estrategias existentes o ni siquiera que se deban formular estrategias nuevas.

Las acciones correctivas deben colocar a la organización en una mejor posición para capitalizar las fuerzas internas, para aprovechar las oportunidades clave externas, para evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y para superar las debilidades internas. Las medidas correctivas deben tener un horizonte de tiempo correcto y un grado de riesgo conveniente. Deben tener consistencia interna y responsabilidad social. Sin embargo, lo más importante es que las medidas correctivas fortalezcan la posición competitiva de la organización en su industria básica.

4.6. Planes de Contingencia

Demasiadas organizaciones preparan planes de contingencia sólo para circunstancias adversas; es un error, porque tanto reducir las amenazas como capitalizar las oportunidades, puede mejorar la posición competitiva de las empresas.

Independientemente de que las estrategias se formulen, implanten y evalúen con gran cuidado, hay circunstancias imprevistas como huelgas, boicots, desastres naturales, presencia de competidores extranjeros y acciones gubernamentales que pueden hacer que la estrategia quede obsoleta.

Los planes de contingencia se pueden definir como planes alternativos que se pueden poner en práctica cuando ciertos hechos clave no ocurren como se esperaba. Los estrategas no pueden ni deben tratar de cubrir todas las bases, haciendo planes para todas las contingencias posibles, sino que se deben enfocar sólo en las áreas que tienen verdadera prioridad.

Algunas preguntas que ayudan a elaborar los planes de contingencia, pueden ser:

- Si los informes de inteligencia dicen que un competidor importante se ha retirado de mercados concretos, ¿qué medidas debe tomar la empresa?
- Si no se llega a los objetivos de ventas, ¿qué medidas debe tomar la empresa para no perder utilidades?
- Si la demanda del nuevo producto supera lo proyectado, ¿qué medidas debe tomar la empresa para satisfacer la demanda mayor?
- Si un avance tecnológico hace que el nuevo producto quede obsoleto antes de lo esperado, ¿qué medidas debe tomar la empresa?

La mayoría de las organizaciones descartan las estrategias alternativas que no han elegido para su implementación, siendo que el trabajo invertido para analizar estas opciones representa valiosa información. Las estrategias alternativas que no son elegidas para su implementación pueden servir como planes de contingencia, en caso de que la estrategia o las estrategias elegidas no funcionen.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ECUAFOOD S.A.

5.1. Misión

“Satisfacer la demanda de confites, pastas y semielaborados de cacao, con productos de la más alta calidad, a precios razonables y mediante un eficiente sistema de gestión que permita a la empresa liderar los mercados en los que participe”.

5.2. Visión

“Empresa reconocida por la industria como líder en el sector, cuyos estándares de calidad, servicio y rentabilidad, sean utilizados por nuestros consumidores y competidores como referentes de éxito; gestionada por colaboradores altamente motivados a lograr los más altos niveles de eficiencia en todos los procesos”

5.3. Análisis FODA

5.3.1. Área de Fabricación:

- El Intercambiador de calor #2 tiene fuga
- La ubicación del envasado de Cocoa es antitécnica.

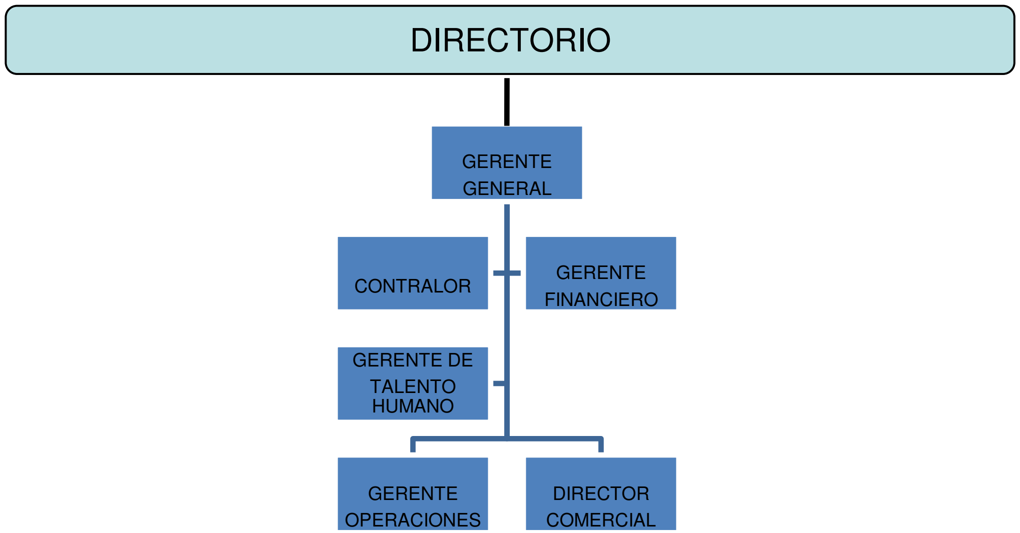
- Las tuberías de licor de cacao y manteca de cacao están tapadas con chocolate solidificado alrededor de 300.00 ML.
- Las conexiones de accesorios de entrada y salida de agua caliente están fuera de servicio.
- La operación de la alimentación de la mezcla de chocolate a la refinadora y las conchas se realiza manualmente.
- Las moldeadoras presentan desgaste excesivo de las cadenas (225 ML) ASA 80. Los portamoldes vienen operando desde 1991.
- Horno y túnel de enfriamiento en mal estado.

5.3.2. Área de Laboratorio:

- El área de siembra en el Laboratorio de Microbiología no cumple con el programa 7348.808 de la FDA y con la norma ISO 17025).
- El Laboratorio de Análisis Físico – Químico y el Laboratorio de Dosimetría y Pesaje se encuentran en mal estado.
- En el Laboratorio de Análisis Sensorial no existe un área de degustación o panel de catadores, cuando la norma exige un área especifica asignada con un ambiente aislado para evitar distorsión en los resultados.
- Faltan materiales y equipos requeridos para el arranque de los laboratorios.

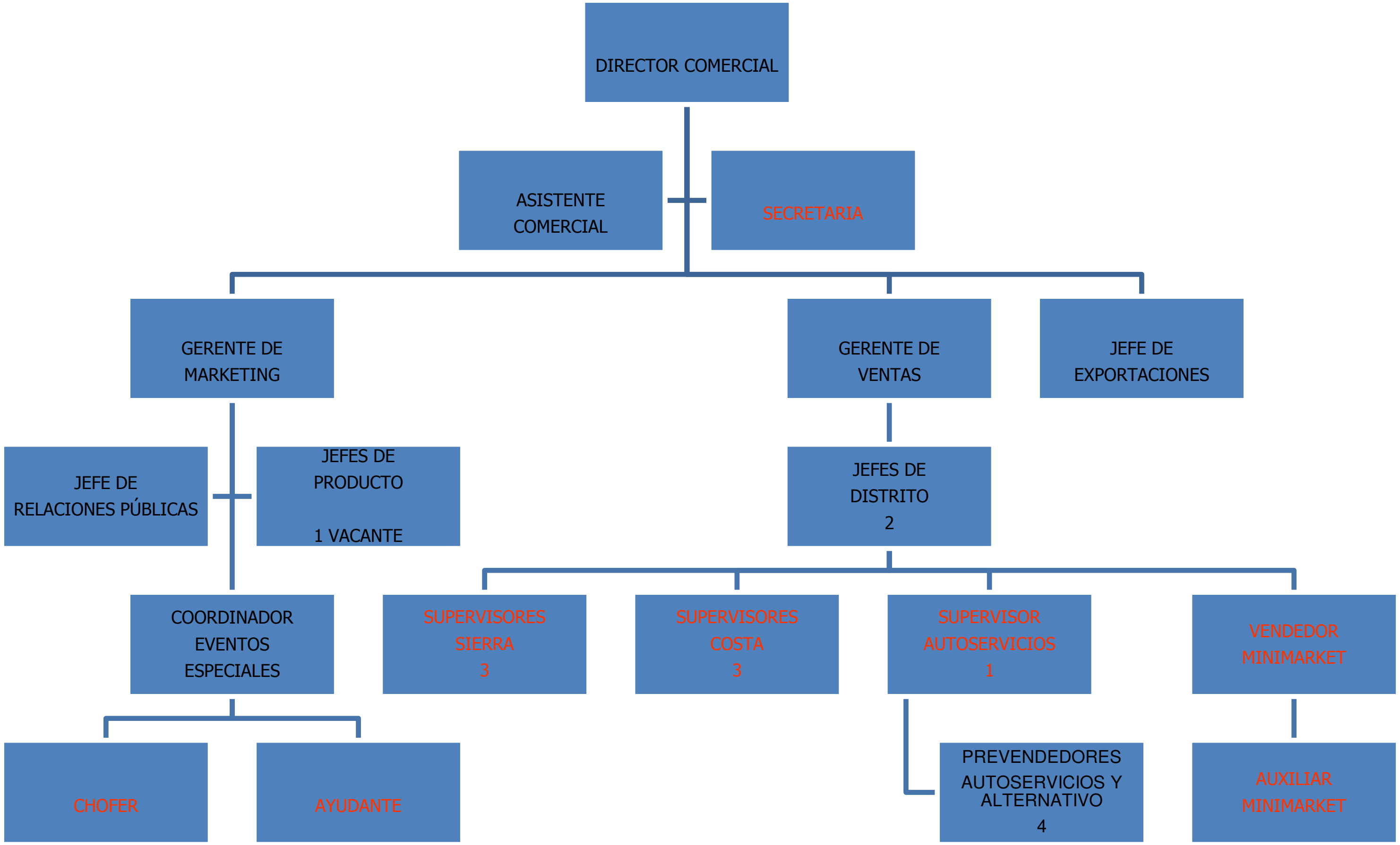
5.3.3. Área Administrativa:

- Estructura Organizacional claramente definida.



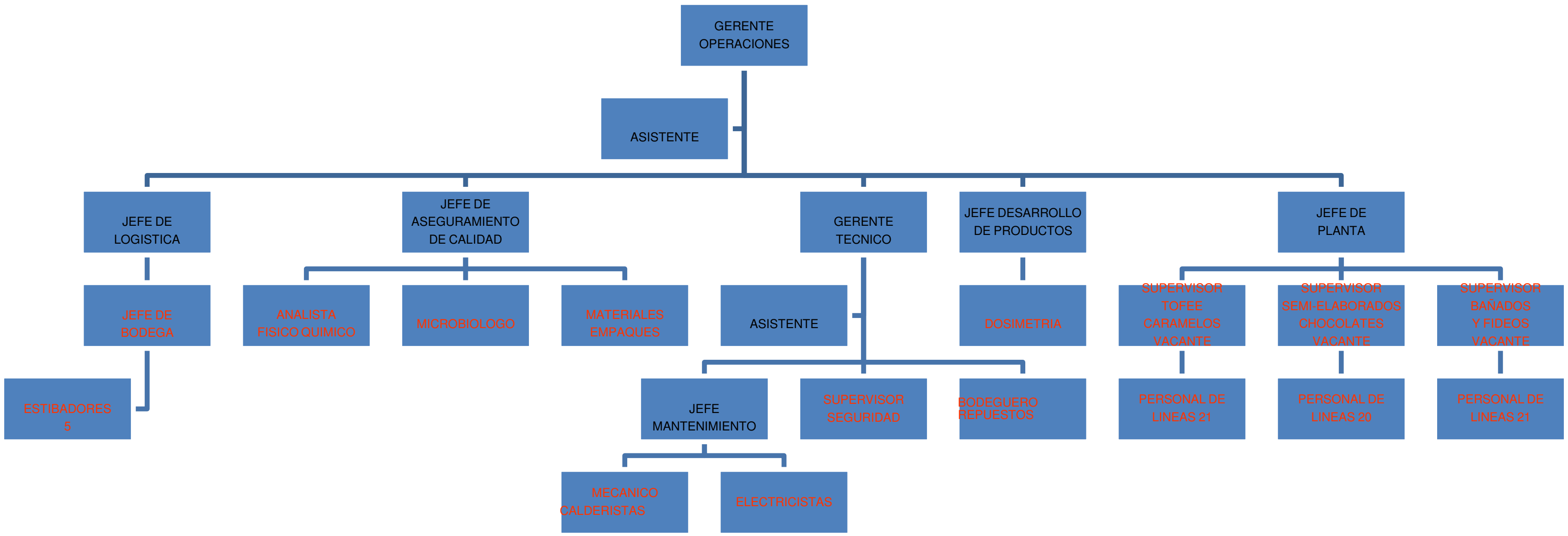
Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

AREA COMERCIAL



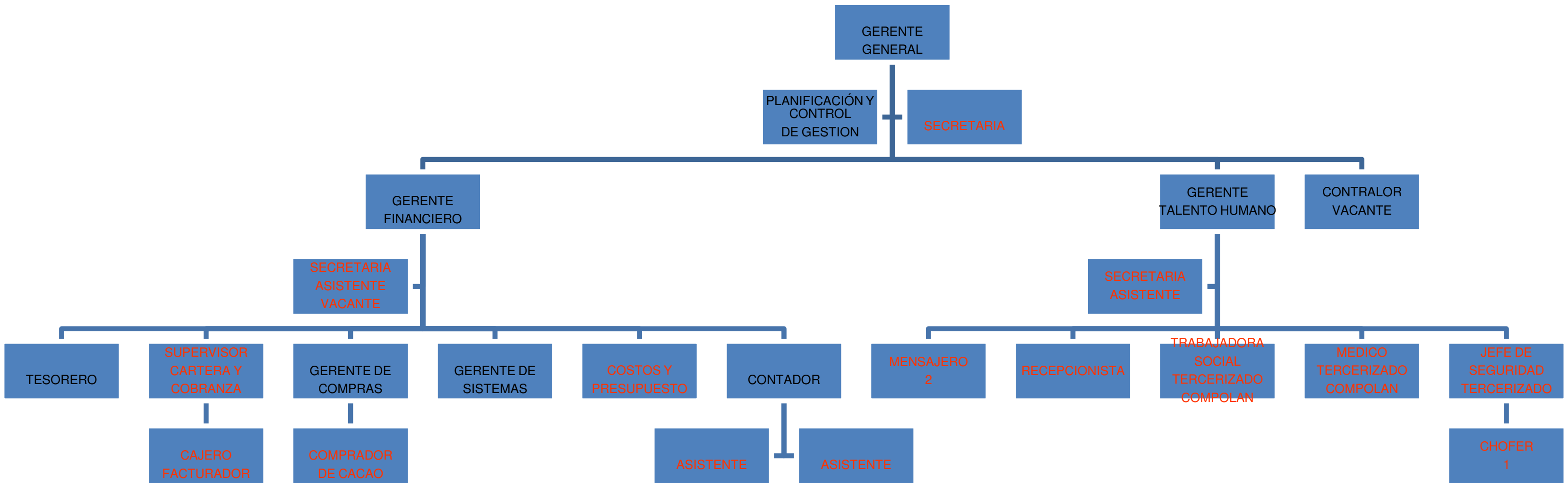
Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

AREA FABRICACIÓN



Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

AREA ADMINISTRATIVA



Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

5.3.4. Área Financiera:

Indicadores Macroeconómicos del Ecuador

a. Balanza Comercial: La balanza comercial ajustada en el periodo de enero a agosto del 2005 presenta un saldo positivo de 522 millones de dólares; un incremento de 88 millones de dólares con respecto al mismo periodo del 2004. Con excepción de enero a mayo, la balanza comercial es positiva durante todos los meses del periodo analizado. La balanza comercial petrolera es positiva en 3.080 millones de dólares, un 39,4% de crecimiento con respecto al mismo periodo del 2004; en tanto que la balanza comercial sin petróleo es deficitaria en 2.559 millones de dólares, esto es, un incremento del déficit de 44,1%.
b. Importaciones: Las importaciones totales en el periodo de enero – agosto de 2005 fueron 5.774 millones de dólares, 25,9% mas que en el mismo periodo del 2004. De esta cifra, a la industria le corresponde el 46,2% en tanto que el otro 53,8% se destina a otros usos. Las importaciones de bienes de consumo aumentaron 20,9%, las de materias primas 21,1% bienes de capital 40,8%, combustibles y lubricantes 17,3% con respecto al mismo periodo del 2004. De las importaciones para la industria, las de materias primas crecieron 21,1% y los bienes de capital 40,6%. En conjunto las importaciones para la industria aumentaron 28,5% con respecto al mismo periodo del 2004.
c. Exportaciones: Las exportaciones totales en el periodo de enero a agosto del 2005 fueron 6.305 millones de dólares, un crecimiento de 25,3% con respecto al mismo periodo del 2004. Las exportaciones de petróleo y sus derivados crecieron 35,2% y las exportaciones no petroleras 13,5% en el periodo analizado. El 22% de las exportaciones

corresponden a productos industrializados y el 78% a productos primarios. Las exportaciones de productos industrializados crecieron 24,9%: las de derivados de petróleo crecieron 64,3%, elaborados de cacao 32,8%, manufacturas de metales 54,8%, otros elaborados de productos del mar 17,1%, sombreros 7,4% y las agrupadas en el rubro "otros" 14,5%. En cambio decrecen las exportaciones de café elaborado 8,8%, harina de pescado 10,1%, químicos y fármacos 19, 5 %, y manufacturas de textiles 16,3%.

d. En cuanto a las exportaciones de productos primarios, estas crecieron 25,3%: las de petróleo 32,8%, banano 6,0%, camarón 34,8%, café 119,0%, madera 6,9%, flores 8,8%, cacao 7,1% y productos de la pesca 2%. En cambio disminuyeron las exportaciones de productos de abacá 14,8%. Por tercer año consecutivo las exportaciones de camarón continúan expandiéndose, en el periodo analizado casi alcanzan los 300 millones de dólares.

e. Las exportaciones de productos primarios no petroleros aumentaron 11,9% y la de productos industrializados no petroleros 16%. En general, durante los últimos meses hay un crecimiento sostenido de las exportaciones con relación al 2004.

f. Producto Interno Bruto: El Banco Central reporta un crecimiento de la economía de 1.3% para el segundo trimestre del 2005 (en el primer trimestre el crecimiento fue negativo en 0,2%). Por sectores, agricultura pasa de una caída del 0,1% a un leve crecimiento de 0,7%; pesca crece sostenidamente 1,7% en el primer trimestre y 5,8 en el segundo; la industria manufacturera sin refinación de petróleo también crece 1,4% y 2,0% en los dos trimestres respectivamente; el comercio se recupera, en el primer trimestre cayo 0,1% y en el segundo crece 2,3%.

g. Índice de Precios al Consumidor y Productor: En septiembre la inflación repunto 0,65%, con lo que la inflación acumulada en lo que va del año es 2,76% y la anualizada 2,88%. La inflación anualizada a mismo mes de 2004 fue 1,60%. Los artículos que mas incidieron en el incremento de la inflación fueron: educación, alquileres prepagados por los inquilinos, leche, papas y frutas. Al mes de septiembre ya se ha superado la meta de inflación para fin de periodo del 2005 que fue 2,5%. La devolución de los fondos de reserva incentivara el gasto y la demanda, presionando sobre los precios y empujando aun más la inflación. Los precios al productor en el mes de agosto subieron 7,14%, lo que da una variación anual del índice de precios al productor de 22,56%. Exceptuando los productos de exportación, los precios al productor registran una caída de 2,02% mientras que la variación anual fue 4,83%.
h. Tasas de Interés: Entre agosto y septiembre la tasa activa referencial bajo 0,47 puntos, al pasar de 8,24% a 7,77% y la tasa pasiva en cambio aumento 0,17 puntos al pasar de 3,71% a 3,88%; el margen de tasa se redujo de 4,53% a 3,89%. Con respecto a Septiembre de 2004 la tasa activa referencial ha disminuido 1,88% y la tasa pasiva ha aumentado 0,5% en tanto que el margen financiero se ha reducido de 6,27% a 3,89%. Si bien hay una reducción de la tasa referencial, hay que tener presente que el crédito no corporativo, que refleja el costo del dinero para los sectores no corporativos esta sobre el 12% y que aun para los sectores corporativos el costo real del dinero se incrementa al incluir los costos adicionales que se imputan a las operaciones de crédito que representan alrededor del 18% del total de ingresos por intereses, utilidades y comisiones.
i. Deuda Externa: La deuda externa publica en agosto de 2004 no vario con respecto al mes anterior que fue 10.448

millones de dólares, que representan un 32,6% del PIB. Con relación a septiembre del 2004 la deuda ha disminuido 5% y con referencia al PIB hay una disminución de 4% en el mismo periodo. La deuda externa privada en cambio sigue creciendo sostenidamente en agosto de 2005 aumento 338 millones de dólares con respecto a julio del mismo año, y 2.344 millones de dólares con respecto a agosto del 2004; esto es, un incremento anual de 43%.

j. Índice de Confianza Empresarial: El Índice de Confianza Empresarial del Banco Central manifiesta una mejora en las expectativas empresariales durante el mes de octubre de 2005. El indicador se ubico en 298 puntos de 400 posibles. Este nivel es superior en cuatro puntos al resultado registrado el mes precedente. Esta leve recuperación se explica principalmente por la mejora en la perspectiva de producción de los sectores industrial y de telecomunicaciones. Se resalta que los sectores mas pesimistas fueron el sector de servicios y el de la construcción. La opinión de los empresarios relativa al mes de octubre indica que los sectores más optimistas con respecto al incremento de su actividad productiva son la Industria, las Telecomunicaciones seguidos por Hoteles y Restaurantes. En cambio los sectores de Servicios y Courier, son los que presentan un reducido crecimiento en su expectativa de actividad para el mes de referencia.

k. Industria: Para octubre se registro un crecimiento en producción y ventas, comportamientos que esperan continúen para noviembre. Todos estos incrementos se sitúan en le orden del 1%. La industria mejora sus perspectivas con relación a las del mes anterior.

	Objetivos	Factores de Éxito	Indicadores	Planes de Acción	Sistema de Medición
Accionista	Liderazgo de mercado Alta rentabilidad Flujo de caja Bajos costos operacionales	Administración de procesos y costos Efectiva evaluación de las inversiones Infraestructura eficiente	Relacionados a: Som, Vtas, Ingresos, Flujo caja, crecimiento ROI, Utilidad Operacional	Re-lanzar las marcas Nuevas marcas Mercado externo Mezcla de gastos Costos e inversiones	Balance Score Card Control de Gestión Avance de Proyecto ABC Costing Sistema Integrado
Cliente	Rentabilidad Rotación Servicio oportuno Apoyo Publicitario	Generar alta demanda Márgenes razonables Trade marketing Capacidad y calidad Entregar a tiempo	Relacionados a: Rotación de inventarios Niveles de Cobertura Volúmenes de venta Eficiencia de distribución	Tercerizar distribución Incentivos por cobertura Coaching a la fuerza de ventas, promociones Sistema de información en-línea	Hand Held y captura de datos no solo de nuestros productos Base de datos extensa multivariable
Consumidor	Calidad superior Precio Razonable Variedad de productos Variedad de formatos Disponibilidad Sentido de Pertenencia	Sistemas de Calidad Amplio portafolio de productos Investigación e Innovación	Relacionados a: Niveles preferencia Niveles de Share Share of Stomach Paneles de opinión	Total Quality System Estudio de mercado Desarrollo de nuevos Productos Eventos especiales promociones	Respuesta en CIC Call Center Mediciones de Preferencia, Top, Intención de compra, etc
Proceso	Eficiencia basada en agregar valor Total alineamiento con la Visión y las Estrategias	Ingeniería de procesos Identificados en la Cadena de Valor Control desperdicios	Relacionado a: Nivel de fallas Productividad por línea Nivel de reprocesos	Sistematizar control de Producción. Total Quality System Control inventarios Desarrollo marcas Nuevos mercados	Evaluación periódica Balance Scord Cart, Six sigma. Control de gestión
Organización	Crecimiento permanente como Equipo de trabajo Gestión de procesos	Claridad en la Visión-Estratégica Entrenamiento Trabajo en equipo Remuneración variable Incentivos	Relacionados a: Cumplimiento de Tareas Logro de objetivos Desarrollo Proyectos	Desarrollo de planes de capacitación Desarrollo de equipo de mejoramiento Continuo. Plan carrera	Cultura de seguimiento De proyectos Proyect Plataformas de grupo de trabajo por Áreas Evaluaciones control de gestión

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

ECUAFOOD S.A.
FLUJO DE INVERSIONES Y GASTOS PRE-OPERATIVOS
AÑO 2005

FLUJO DE INVERSIONES Y GASTOS PRE-OPERATIVOS
AÑO 2005

			Oct	Nov	Dic	2006
Limpieza y ovehaul						
Preliminares	$	54,758				
Suministro electrico agua limpieza y preservacion	$	133,340				
Mantenimiento de equipos agua helada	$	15,600				
Mantenimiento calderas, condensado	$	52,112				
Elaborado de Cacao	$	26,100				
Planta de Cocoa en polvo	$	9,100				
Fabricacion de chocolate	$	15,800				
Moldeo y Envoltura de chocolate	$	17,800				
Fabricacion de caramelos y envolturas	$	10,200				
Fabricacion, bañados y envoltur	$	28,700				
Imprevisto recepcion glucosa habilitar SSHH	$	10,000				
Optimizar producción licor y manteca de cacao	$	79,500				
	$	**453,010**	-	226,505	226,505	-
Adicionales de Mantenimiento Maquinaria						
Servicio de Agua, Cisternas, Tuberías	$	8,500				
Servicio de Agua Helada (Chiller) y Torres de Enfriamiento	$	16,200				
Servicio Banco de Transformadores	$	33,200				
Semielaborado - Prensa	$	8,550				
Semielaborado - Pulverizado	$	3,075				
Semielaborado - Envasado Cocoa	$	2,325				
Chocolatería	$	12,500				
Moldeadora Microvaertk #1 - Compresores Refrigeración	$	57,000				
Moldeadora Microvaertk #2 - Compresor Nuevo	$	26,000				
	$	**167,350**	-	-	83,675	83,675
Investigaciones preliminares						
Estudios para municipio	$	10,000				
Estudios de Registro de Marca	$	30,000				
Gastos Legales	$	40,000				
Constitución & manejo de Fideicomiso	$	95,000				
Estudios de mercado	$	15,000				
	$	**190,000**	-	95,000	95,000	-
Protección ambiental						
Planta de Tratamiento de efluentes de agua	$	30,000				
Exigencia Municipal roturas	$	9,500				
	$	**39,500**	-	19,750	19,750	-
Preparación y acondicionamiento del terreno						
Adecuación de minimarket	$	20,000				
Adecuación de sala de capacitación y areas de comedor	$	10,000				
	$	**30,000**	-	15,000	15,000	-

Organización y gestión del Proyecto					
Asesoria Tecnica	$ 35,960				
Guardias	$ 7,200				
Movilizacion	$ 900				
Asistente por linea	$ 4,000				
Bodeguero	$ 1,500				
Lider del Proyecto	$ 18,300				
Staff	$ 12,000				
	$ 79,860	-	39,930	39,930	-
Varios					
Material de Oficina	$ 10,000		10,000		
Gastos de formación de la empresa, comisiones, etc.	$ 1,000		1,000		
Materiales de Bodegaje y Despacho	$ 20,000		20,000		
Imprevistos	$ 50,000		-	50,000	
	$ 81,000	-	31,000	50,000	-
Inversión en Maquinaria					
Instalación para producir cocoas especiales, lecitinazas con fibras y vitaminas.	$ 230,000				
Refinador de 5 cilindros x 1300 mm .	$ 150,000				
Máquina envasadora múltiple para cocoa de 20 grs. Con alto rendimiento	$ 40,000				
Limpiadora / despredadora SPOMAC USADA, EX Universal (en mercado)	$ 30,000				
Equipo usado para molienda de polvo de cacao PCK 250 (en mercado)	$ 40,000				
Envasadora para productos a granel (`pasitas, maní, almendras; Productos pailados (50 / 250 grs.)	$ 40,000				
Instalación para salidas con cañas de Super Macro (pasta larga)	$ 30,000				
Petrín Mezclador nuevo para sección chocolatera en reemplazo de petrín usado obsoleto	$ 90,000				
Una centrífuga para manteca de cacao	$ 15,000				
Montaje maquina de chicle	$ 39,400				
	$ 704,400	-	352,200	352,200	-
Inversión en Equipos Otros					
Sistemas de Computación, Comunicación y Software	$ 250,000		87,500	62,500	100,000
Camion	$ 30,000				30,000
Camioneta	$ 25,000		12,500	12,500	
	$ 305,000	-	100,000	75,000	130,000
Adecuación Laboratorio de Calidad					
Medidor de pH	$ 700				
Cámara de flujo laminar	$ 5,400				
Campana de extracción de vapores	$ 5,200				
Juego de Termómetros y Pesas patrones	$ 900				
Equipo para determinar grasas en corto tiempo	$ 30,000				
Análisis Microbiológico	$ 3,800				
Glutenómetro	$ 3,000				
Termo-balanza infrarroja	$ 5,000				
Analizador de Punto de Fusión	$ 4,000				
Refractómetro portátil	$ 450				
Balanza analítica (0 – 500 gramos)	$ 1,700				
Control Estadístico de procesos	$ 11,500				
	$ 71,650	-	-	35,825	35,825
TOTAL	**$ 2,121,770**	**$ -**	**$ 879,385**	**$ 992,885**	**$ 249,500**

ECUAFOOD S.A.
ESTADO DE RESULTADOS Año 1
(Expresado en miles de dólares)

PRIMER AÑO	-1												
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**Anual**
	0	**0**	**139**	**783**	**543**	**433**	**404**	**406**	**406**	**411**	**643**	**707**	**4,876**
Ventas	0	0	362	2,035	1,410	1,124	1,051	1,056	1,056	1,069	1,671	1,837	**12,671**
Costo de Ventas	0	0	160	901	624	498	465	467	467	473	740	813	**5,607**
Margen bruto	**0**	**0**	**202**	**1,135**	**786**	**627**	**586**	**588**	**588**	**596**	**932**	**1,024**	**7,063**
	0.0%	**0.0%**	**55.7%**	**55.7%**	**55.7%**	**55.7%**	**55.7%**	**55.7%**	**55.7%**	**55.7%**	**55.7%**	**55.7%**	**55.7%**
Gastos de Fabricaciòn	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	**690**
Gastos de Ventas	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	**731**
Gtos de Publicidad	0	150	400	250	150	150	150	150	100	150	150	200	**2,000**
Gtos Administrativos	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	**944**
Amortizaciòn varias	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	**524**
Depreciaciòn	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	**672**
Total Gastos	**297**	**447**	**697**	**547**	**447**	**447**	**447**	**447**	**397**	**447**	**447**	**497**	**5,560**
Margen Operacional	**-297**	**-447**	**-495**	**588**	**339**	**180**	**139**	**142**	**192**	**149**	**485**	**527**	**1,503**
Gastos Financieros													
Egresos Financieros	-88	-86	-72	-382	-70	-331	-68	-66	-65	-387	-63	-324	-2,002
Total Gastos Financieros	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Util antes de Imptos y Partic Trabajadores	**-385**	**-532**	**-567**	**206**	**269**	**-151**	**71**	**76**	**127**	**-238**	**422**	**203**	**-498**

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

5.3.5. Marketing:

Fortalezas

- Existe un lazo afectivo muy fuerte hacia Ecuafood S.A. en todos los grupos objetivos.
- Variedad, calidad y precios mejores que competencia.
- Productos irremplazables.
- Recuerdan mucho el símbolo corporativo.
- Predisposición de los puntos de venta para exhibir y empujar los productos de Ecuafood S.A. en desmedro de la competencia.
- El chocolate de Ecuafood S.A. es el patrón de lo que debe ser un chocolate, en el Ecuador.
- Alta recordación de las marcas por parte del consumidor y los puntos de venta.
- Sinónimo de calidad.
- Chupetes: Siendo un producto de Ecuafood S.A. sería bien recibido.
- Tallarín glutinado: en su momento fue líder individual como variedad
- Poder hacer el tipo de fideos que se consume en la sierra

Oportunidades

- XXXX es el competidor más reconocido por los puntos de venta, pero es percibido como tacaño, avaro, y que se aprovecha de ellos para ganar más dinero.
- AAAA y BBBB no tienen gran reconocimiento en el comercio, pero todos aceptan vender sus productos.
- Ningún proveedor esta tecnificado.

- No hay lazos afectivos hacia ningún fabricante excepto hacia Ecuafood S.A.
- La única marca corporativa reconocida es XXXX.
- Barras: MMMM esta en declive; preferencia por minibarras.
- Tabletas: Reconocen nuestra tableta como un mejor chocolate y con mas beneficios funcionales que FFFF de XXXX.
- Bombones: prefieren el sabor no tan dulce como el de XXXX. No hay mucha variedad.
- Bañados: No hay un producto similar al nuestro.
- Mejorar los Beneficios funcionales
- Resaltar marca Ecuafood S.A.
- No existe vinculación ni asociación hacia ninguna compañía en específico, excepto Ecuafood S.A.
- El mercado de nuestra menta no ha sido remplazado y mas bien ha migrado a otro tipo de producto como el caramelo expectorante.
- AAAA no ha creado su propia imagen y ha hecho un “me too” de Ecuafood S.A.
- Chupetes: Nos apalancaremos bajo la marca Ecuafood S.A. para comunicar al consumidor que es un producto de muy buena calidad.
- Fideos: Hacer un relanzamiento nuevo con un producto de calidad y de imagen.
- Fideo al granel.

Debilidades

- Empresa anticuada con poca variedad.
- Tecnología obsoleta.
- Confusión: especialmente por los niños y jóvenes que comentan que Ecuafood S.A. fue comprada por XXXX.

- Los niños han escuchado de Ecuafood S.A. pero no de sus marcas.
- No hay representatividad en chocolates blancos.
- No existen productos novedosos.
- Hay una marca muy establecida en el mercado: RRRR (más del 80% de market share).
- Factor diferenciador: Vitaminas y Minerales
- Bloqueo de canales de distribución.
- Guerra de Precios.
- Existen variedad de productos en el mercado casi convirtiéndose en genéricos.
- No existen productos novedosos.
- Percepción de Ecuafood S.A. como fábrica de chocolates.
- Empaques no tan modernos.
- Fideos: Calidad muy pobre, poca identidad del consumidor
- Dificultad para fabricar fideos amarillos (mayor consumo en la costa).

<u>Amenazas</u>

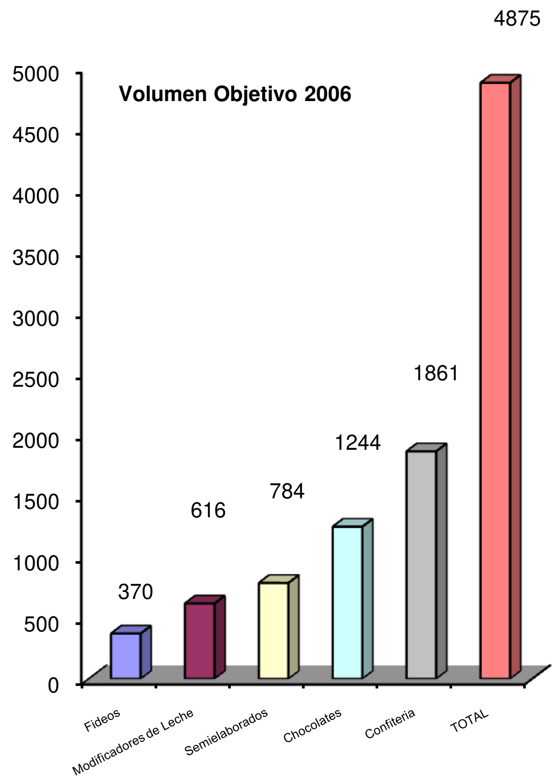
- Mala publicidad por parte de deudores de Ecuafood S.A.
- No cumplir las expectativas del consumidor ecuatoriano.
- Bloqueo de canales de distribución.
- Competencia puede hacer un producto similar a nuestros bañados.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Promociones agresivas al consumidor y al comercio por parte de XXXX.
- Productos más tecnificados: rellenos, sabores nuevos, centro líquido.
- Ingreso de productos importados a precios mas económicos (costo del azúcar).

- No existe recordación de marca de chupetes.
- Consumidor no asocia la categoría chupetes con Ecuafood S.A.
- Existen variedad de chupetes en el mercado.
- Guerra de precios por parte de los competidores.
- Competencia tiene productos novedosos.
- Goma de mascar en el centro
- Sabor a yogurt
- Fideos: Competencia muy fuerte tanto internacional como nacional. Mercado saturado.

5.4. Objetivos A Largo Plazo

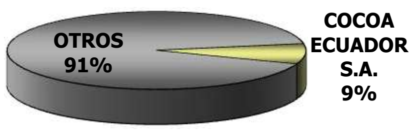
- Establecer soluciones valoradas encaminadas a garantizar la Operatividad **SOSTENIDA** continua del Sistema de Fabricación de producto.

- Objetivos de Ventas:

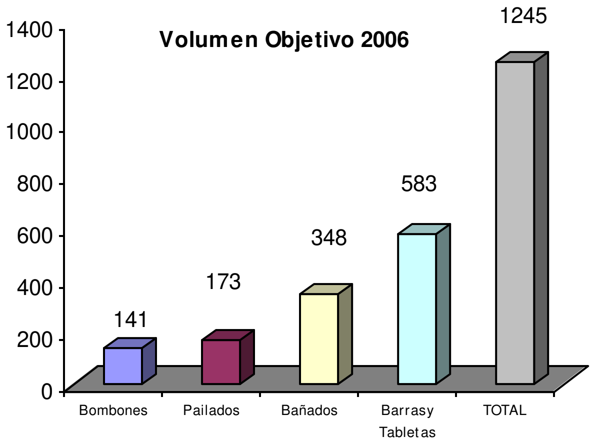


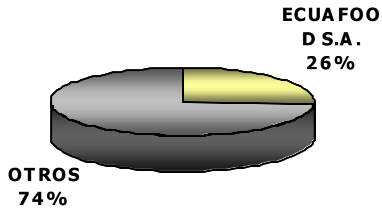
Tamaño del mercado 2005 (sin semielaborados)

- 48,415 Tons
- 204 MM US (PVP)
- 116 MM US (Ex-Fab)

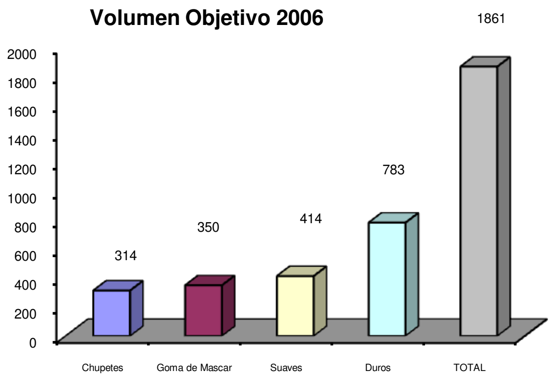


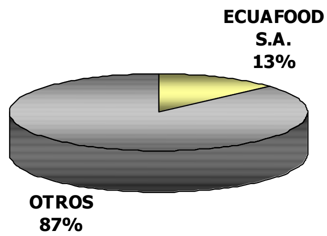
Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006





Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006



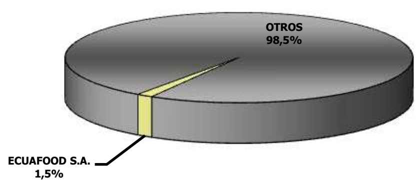


Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

Categoría Fideos

Objetivo de Marca

- 370 Tons
- 1.5% Participación de Mercado



Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

5.5. Estrategias

5.5.1. Fabricación:

a. Aislar cada uno de los tres ingresos de vapor a la secadora para evitar la fuga en el intercambiador de calor.

b. Realizar Mantenimiento Electromecánico con el personal propio, no realizar inclusión de personal nuevo.

c. Realizar pruebas de todas y cada una de las máquinas (excepto las Prensas). Esto incluye limpieza prolija de: (6) Tanques metálicos de Licor de Cacao, (6) Tanques metálicos Manteca de Cacao.

d. Redistribuir las Máquinas y Equipos, el área debe de ser climatizada por medio de central de Aire acondicionado de 120,000 BTU/Hrs. Costo estimado $18,000.00.

e. Organizar dos grupos de cuatro personas por turno para proceder a limpiar las tuberías de licor de cacao y manteca, con una cubeta para agua caliente.

f. Las conexiones de accesorios de entrada y salida de agua caliente deben ser cambiadas.

g. Automatizar el proceso de alimentación de la mezcla de chocolate, direccionando el producto a una concha seleccionada, se deberá trabajar en el diseño, la fabricación y el montaje. Costo estimado $65,000.00.

h. Efectuar el mantenimiento a los equipos auxiliares de las moldeadoras como compresores de aire, línea de agua caliente, temperador de Chocolate, tablero de Control y sistema de alimentación de moldes vacíos y llenos con chocolate, y el túnel de enfriamiento.

i. Realizar un mantenimiento completo al sistema de refrigeración del túnel.

5.5.2. Laboratorio:

a. Reparar el Laboratorio de Microbiología. Costo aproximado: $4,230.00.

b. Reparar el Laboratorio de Análisis Físico – Químico y el Laboratorio de Dosimetría y Pesaje. Costo aproximado: $11,746.00.

c. Habilitar el área de degustación en el Laboratorio de Análisis Sensorial. Costo aproximado: $1,692.50.

d. Adquirir los materiales y equipos requeridos para el arranque de los laboratorios.

e. Análisis Físico – Químico: Reactivos y materiales de vidrio: $6,200.00.

f. Análisis Microbiológico: Equipos para arranque por medio de una determinación de entero bacterias (salmonella, coliformes y e.Coli) por método rápido: $5,700.00.

5.5.3. Manejo Ambiental:

a. Realizar una Auditoría Ambiental, luego de la cual se darán las recomendaciones necesarias para cumplir con la Ordenanza Municipal # 3119: Guía de Monitoreo de Aguas Residuales Industriales. Costo**:** $ 4,500.00.

b. Efectuar un Estudio de Impacto Ambiental: Descripción de la situación real de la planta en cuanto al manejo de efluentes: aguas lluvias, servidas y residuales industriales. Costo total: alrededor de $40,000.00.

c. Elaborar el plano hidráulico sanitario de la planta.

5.5.4. Talento Humano:

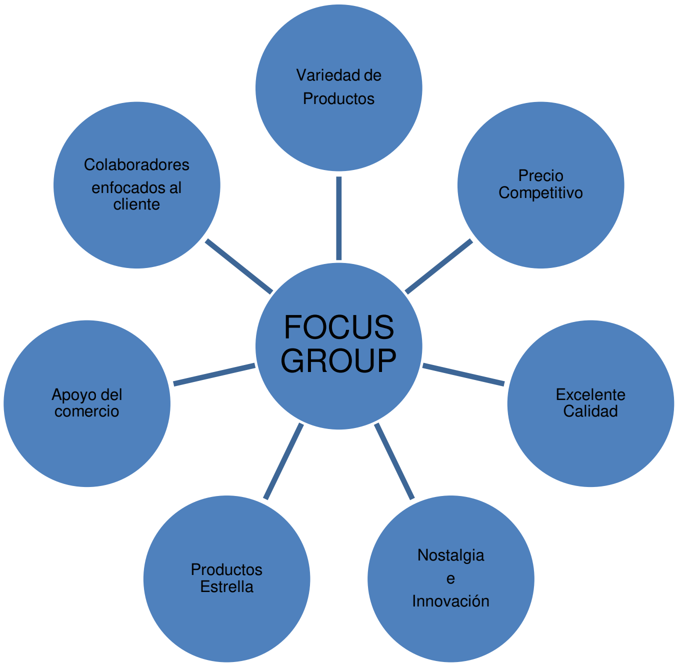
a. Gestionar la mejora continua de la productividad, la calidad y el ambiente de trabajo (ISO)

b. Promover el compromiso del personal con la alta dirección para alcanzar estándares de clase mundial (competitividad)

5.5.5. Marketing:

5.5.5.1. Estrategia Corporativa

5.5.5.1.1. Lineamiento Estratégico:



Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

5.5.5.1.2. Estrategia de Comunicación:

Se hará una campaña publicitaria que tendrá dos fases:

1. Campaña de Expectativa:
   Evocará el símbolo corporativo que identifica a Ecuafood S.A., previo al comercial de lanzamiento.
   OBJETIVO: comunicar públicamente la incorporación de Ecuafood S.A. al mercado ecuatoriano.
   Este comercial tendrá una duración de una semana para reducir la capacidad de respuesta de la competencia.
   En vista de que los tiempos son cortos, se publicitará en los medios de más alcance institucional: televisión y prensa.
   Objetivo es de 600 TGRP´s por la semana de expectativa: asegura una máxima cobertura

2. Campaña de Lanzamiento:

   Recoge los valores y sentimientos que Ecuafood S.A. genera en el consumidor, proyectando la dimensión futura del negocio, sus productos, y el rol que desempeñará en la sociedad ecuatoriana.

   Duración de 3 semanas al aire. Inicialmente el comercial será de un minuto para los primeros 10 días, y posteriormente se pautará una versión reducida a 30 segundos para eficiencia de la inversión publicitaria.

   Objetivo: 600 TGRP´s x semana para un total de 3 semanas (1800 TGRP´s)

   Este comercial será complementado publicitariamente por los siguientes medios:

   Vallas: se contratará de 20-25 a nivel nacional, que tendrán imágenes correspondientes a la campaña institucional por 3 semanas, pero que luego serán reemplazadas por la publicidad correspondiente a las marcas que se lanzaran luego de la campaña institucional.

   Prensa: se pautará una página en la sección más importante de cada uno de los diarios de más trascendencia a nivel nacional. Se producirá un fascículo de Ecuafood S.A. para insertarlo en los diarios de mayor circulación (El Comercio y Universo)

   Revista: se pautará avisos en las revistas más adecuadas para el target que tengan mayor circulación a nivel nacional. (Vistazo, Hogar, Cosas, etc.)

   Radio: se elaborará una cuña radial para pautar en las principales radios a nivel nacional.

5.5.5.1.3. Estrategia Relaciones Públicas:

Consideramos que la expectativa que genera este proyecto demandará por lo menos durante el primer año una asesoría constante en el campo de las relaciones públicas.

La agencia de publicidad De Maruri con experiencia en el manejo de relaciones públicas ha sido seleccionada para asesorar profesionalmente la difusión de los mensajes que deseamos transmitir de la manera más efectiva tanto en costos como en alcance de comunicación.

Se seleccionará un vocero oficial por parte de Ecuafood S.A. para que sea la persona encargada de proveer información a los medios sobre el relanzamiento.

En la fase inicial aprovecharemos el interés de los medios para difundir datos generales sobre las actividades que se están ejecutando para garantizar el éxito de este proyecto.

A medida que nos aproximemos a la fecha real de lanzamiento dicha información será seleccionada para generar la expectativa que un evento de esta trascendencia amerita. Costo y duración: por definir

5.5.5.2. Estrategia de Marcas por Categoría

- Direccionar actividades dirigidas a amas de casa
  - Cursos de cocina
  - Bingos
  - Actividades en centros comerciales
- Auspicios
  - Hoteles
  - Escuelas de cocina
  - Escuelas de Chefs
  - Dulcerías.
  - Degustación en Autoservicios
- Actividades en Programas de TV de Cocina en vivo.
- Actividades en Islas Ecuafood S.A.
- Chupetes: Se creará un producto divertido para niños con el cual puedan identificarse, resaltando la calidad de Ecuafood S.A.. Esta categoría ha evolucionado tecnológicamente (Relleno de Yogurt, sabores especiales, centro líquido) por lo tanto deberá trabajarse en igualar y en lo posible superar estos valores agregados.

5.5.5.3. Estrategia de Distribución

5.5.5.3.1. Canales de Distribución y Ventas

- Canal Abierto Tradicional:
  - Distribuidores con Prevendedor GIS en Gye y Uio
  - Supervisión propia

- Supermercados y Autoservicios:
  - Venta directa

- Jefatura de Canal Supermercados y Autoservicios

- Canal Especial:
  - Colegios, Oficinas, Instituciones
  - Activación directa
  - Estructura de Eventos Especiales

- Segunda Fase:
  - Distribución directa
  - Control total de información de mercado
  - Implementación de tecnologías On-Line

5.5.5.3.1.1. Canales Tradicionales

- Distribuidores

  - 5 Guayaquil
  - 5 en Quito
  - 2 Cuenca
  - 1 por Provincia (25 distribuidores)

  - Tendremos 2 vendedores exclusivos en cada distribuidor para la venta de nuestros productos y control de cobertura.
  - Tecnificaremos en la fuerza ventas
  - Soporte académico, motivacional, e incentivos en base a cumplimiento a objetivos.

- Mayoristas

  - Los principales mayoristas (20) de Guayaquil y Quito serán atendidos directamente por el Gerente de Ventas para garantizar la cobertura por parte de los distribuidores.

- Autoservicios

  - Atención directa de fábrica a las 7 principales cadenas (Supermaxi, Mi Comisariato, Tía, Conquistador, Santa Isabel, Aki, Comercial Santa María)
  - Debemos conseguir cabeceras de góndola en todos los locales de las cadenas principales (aproximadamente 100 locales).
  - Se debe participar por lo menos 3 veces al año de las mega promociones de las cadenas más grandes (Supermaxi, Mi Comisariato, Tía)

5.5.5.3.1.2. Canales No Tradicionales

Almacenes

Puntos de venta en lugares de alta concentración de público:

- Islas en centros comerciales

- Mínimo 4 islas al lanzamiento, y no menos de 12 puntos de venta durante el primer año.

5.5.5.3.1.3. Canal Alternativo

Puntos de venta no tradicionales para la venta de estos productos:

- Peluquerías
- Locutorios
- Tiendas de música
- Puntos de venta donde no lleguen los distribuidores

El control del mercado será el pilar fundamental para alcanzar las metas comerciales del 2006 por lo que la estrategia básica se asentará en tres grandes conceptos:

1. <u>Asignación Técnica de Portafolios de clientes a nuestros distribuidores: Programa GIS.</u>

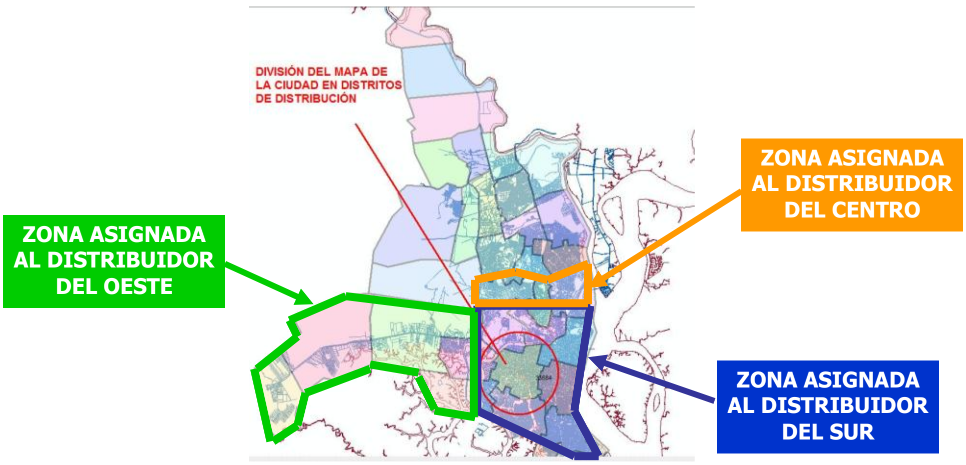
   La tecnificación de la lectura de indicadores de distribución y control de gestión de nuestros socios distribuidores nos permitirá:

   - Introducir nuestras marcas al comercio en una forma eficaz
   - Asignar apropiadamente territorios a distribuidores locales

- Efectuar un seguimiento continuo de las acciones de estos distribuidores, que permita evaluar:
- Cobertura de distribución
- Rotación de productos
- Participación de percha
- Motivar a los distribuidores mediante un Programa de Incentivos dirigidos a premiar la correcta ejecución en el punto de venta de nuestras acciones de Distribución y Merchandising

Zonas asignadas no blindadas

Cualquier distribuidor puede atender a cualquier punto de venta en la ciudad; sin embargo, a cada distribuidor se lo evaluará en la "zona asignada" en cuanto cobertura y merchandising, y de esta forma podrá lograr incentivos de ventas globales para el distribuidor y específicos para el vendedor que atienda la mejor ruta.



Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

2. Estrategia de incentivos por resultados e indicadores de gestión de distribución y merchandising.

   Los distribuidores recibirán incentivos por cumplimiento de acciones de distribución y merchandising en el punto de venta. Para lograrlo sus vendedores deberán acumular las mejores calificaciones en las evaluaciones reportadas por el SEI (Sistema de Evaluación de Indicadores).

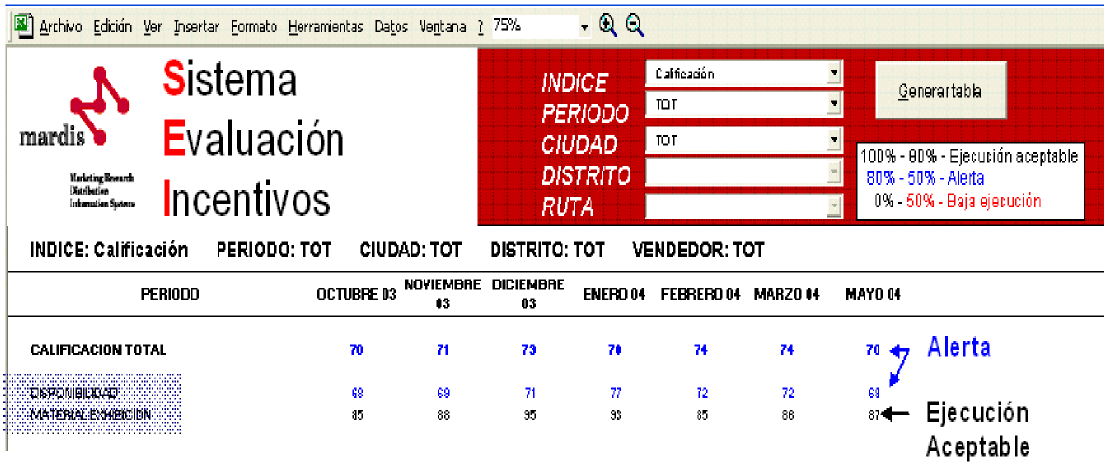
   - Programa de incentivos para distribuidores:

     - Metas de distribución y merchandising.
     - Valoración de Distribuidores en función de objetivos.
     - Premios a las mejores ejecuciones.
     - Distribuidor.
     - Vendedor (Ruta)

   - Sistema de Evaluación e Incentivos:

     La ejecución de los distribuidores será medida mediante una muestra de locales seleccionados al azar de las rutas de cada distribuidor. El ingreso de los datos será por PDA y finalmente procesados en el SEI que nos permitirá visualizar las mejores ejecuciones y premiarlas.

- Evaluación de Distribuidores en punto de venta:
    - Coberturas logradas por distribuidor
        - Portafolio de productos
        - Presencia de Material de Exhibición
        - Disponibilidad de productos en punto de venta



Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

3. Automatización de la toma de pedidos

Este proceso se realizará a través de una aplicación móvil (PDA) que utilizarán los prevendedores de los distribuidores de Guayaquil y Quito con lo que se conseguirá:

- Automatizar la toma de pedidos del prevendedor en el punto de venta

- Sincronizar los pedidos con el sistema del distribuidor, para despacho, entrega y cobro.
- Consolidar la información generada en cada distribuidor hasta un sistema central de información en Ecuafood S.A.
  - Pedidos
  - Merchandising
  - Gestión del prevendedor

5.5.5.3.1.4. Estrategia de Ventas en Centros Comerciales:

- Desarrollar un stand que comunique la magia del chocolate, la magia de Ecuafood S.A.

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

- Apuntar a ese segmento de niños, hablándoles en su lenguaje, “aprender jugando”.

- El stand será de una forma redonda de 3.50m de diámetro. Tendrá una locomotora que permanentemente será visible y estará en movimiento.

- Tendrá juegos para los niños, una fuente de chocolate caliente que brota como pileta.

- El aroma a chocolate caliente desplazándose por los alrededores

5.5.5.4. Estrategia de Packaging:

- No cambiar los conceptos ni colores de los empaques anteriores.
  - Cambios muy poco perceptibles que no distorsionen la percepción que había de los productos.
  - Para que consumidor reconozca el producto.
- Diseñadores gráficos están trabajando en las versiones de los productos que saldrán al mercado en el lanzamiento.
  - 10 de Enero 2006 estarán listos.
- Mayor preponderancia al logo de Ecuafood S.A. que antes.
  - Por efectos de relanzamiento
- Los empaques tendrán todos los nuevos textos legales que exige la norma INEN.
- Se incluirán textos en Español, e Inglés, y requerimientos nutricionales
  - Listos para exportación.

- Cada empaque llevará un logo de preferencia de consumo de productos nacionales.
- En Chocolatería se resaltará las bondades del cacao ecuatoriano.

5.5.5.5. Estrategia de Precio

5.5.5.5.1. Política de Precios

Toma en cuenta posicionamiento como un producto de calidad y retorno a la inversión.

- <u>Precio de Venta al Público:</u>

  - 5% por debajo del principal competidor
    - Chocolates: XXXX
    - Modificadores de leche: XXXX
    - Confitería (caramelos, toffees): AAAA
    - Chupete: AAAA
    - Chicles: AAAA y CCCC
    - Luego de que Ecuafood S.A. y sus productos estén posicionados en el mercado, se tendrán precios similares a la competencia.

- <u>Cadena de comercialización:</u>

  - Ofrecer los mismos márgenes en valor absoluto que la competencia.

- <u>Estrategia de lanzamiento:</u>

  – Ofrecer bonificaciones en producto para la cadena de comercialización.

Lista de Precios al Distribuidor

Tipo de Producto	Producto de Referencia	Fuente	Precio sin IVA	Kilos	Descuento Aplicable	Precio - Descuento	Precio Neto Kilo	Precio Final
AAA	Caramelo SSSS	Lista Comisariato	$ 0.84	0.514	13%	$ 0.73	$ 1.42	1.42
BBB	TTSS	Lista Comisariato	$ 2.69	0.720	23%	$ 2.07	$ 2.88	2.82
CCC	TTSS	Lista Comisariato	$ 1.08	0.300	23%	$ 0.83	$ 2.77	2.82
DDD	Chupete Fresa	Lista Comisariato	$ 1.18	0.530	13%	$ 1.03	$ 1.94	1.94
EEE	Chicle AGG	Lista Comisariato	$ 0.95	0.360	13%	$ 0.83	$ 2.30	2.30
FFF	TXTX	Lista Comisariato	$ 1.45	0.300	13%	$ 1.26	$ 4.21	4.21
GGG	JJ	Lista Comisariato	$ 2.56	0.432	13%	$ 2.23	$ 5.16	4.40
HHH	JJ	Estudio MMM	$ 0.16	0.030	18%	$ 0.13	$ 4.37	4.40
III	MMM	Lista Comisariato	$ 0.66	0.120	13%	$ 0.57	$ 4.79	4.80
JJJ	FFFF	Lista Comisariato	$ 0.83	0.200	13%	$ 0.72	$ 3.61	3.40
KKK	RRR	Lista Comisariato	$ 0.61	0.200	3%	$ 0.59	$ 2.95	3.40
LLL	Bombon Surtido	Lista Comisariato	$ 1.33	0.250	13%	$ 1.16	$ 4.63	4.20
MMM	BOMBO	Lista Comisariato	$ 0.71	0.119	9%	$ 0.65	$ 5.43	5.10
NNN	BOMBO	Lista Comisariato	$ 0.71	0.119	18%	$ 0.58	$ 4.89	5.10
OOO	Pailados	Lista Comisariato	$ 41.14	7.200	18%	$ 33.74	$ 4.69	4.70
PPP	Pailados	Lista Comisariato	$ 41.14	7.200	18%	$ 33.74	$ 4.69	4.70
QQQ	RRRR	Listas a Distribuidor	$ 38.27	15.000	18%	$ 31.38	$ 2.09	2.09
RRR	RRRR	Listas a Distribuidor	$ 15.30	8.000	18%	$ 12.55	$ 1.57	1.57
SSS	RRRR	Listas a Distribuidor	$ 22.20	12.000	18%	$ 18.20	$ 1.52	1.52
TTT	Espaguetti	Precio Producto	$ 0.48	0.400	17%	$ 0.40	$ 1.00	1.00
UUU	Cálculo Interno	JR	$ 6.86	1.000	0%	$ 6.86	$ 6.86	6.86
VVV	Cálculo Interno	JR	$ 2.23	1.000	0%	$ 2.23	$ 2.23	2.23
WWW	Cálculo Interno	Proyecto	$ 0.90	1.000	0%	$ 0.90	$ 0.90	0.90
	Cálculo Interno	Proyecto	$ 4.35	1.000	0%	$ 4.35	$ 4.35	4.35
PRECIO PROMEDIO								**2.60**

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

5.5.6. Investigación y Desarrollo

- Planificar un lanzamiento exitoso de los productos al mercado mediante la toma de decisiones adecuadas y el uso de información sobre los *consumidores, competencia/mercado y clientes*.

- Hacer seguimiento a resultados y planes estratégicos para la toma de decisiones.

  Contamos con 3 fuentes de información proporcionada por MMMM:

1. Auditorías mercado detallista
2. Perfil de consumidor
3. Planeación Estratégica

ETAPA	DETALLE	VALOR
Info 2005	$ 10,000	$ 10,000
Store Audit	$ 8,000 Bimensual	$ 48,000
Costo de la Investigación de Mercados		**$ 58,000**

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

5.5.7. Tecnología:

Implementación de PDA para Prevendedores

Los prevendedores utilizarán un dispositivo PDA para los ruteros, toma de pedidos, merchandising y gestión de ventas durante su visita al punto de venta.

APLICACIÓN MOVIL DE VENTAS:

- Aplicación parametrizada según el perfil del usuario.
- Control de tiempos del vendedor en puntos de venta
- Estandarización y normalización de procesos.
- Disponibilidad de la información sobre las variables de negocio.
- Adaptación a nuevas y futuras necesidades en la distribución y ventas.
- Sistema amigable para el usuario final.

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

Módulo de Ruteros

Los prevendedores utilizarán ruteros previamente definidos, que les permitirán en forma ordenada visitar a los puntos de venta en su ruta o fuera de ella, ingresar nuevos clientes y reportar horas de visita y tiempos de atención.

RUTEROS

- Registro y modificación de clientes, agencias y rutas
- Nuevo día / Cambio de día.
- Selección de rutas, semanas y días de trabajo.
- Romper secuencias de visitas.
- Personalización de agenda de visitas.
- Información de cupo de crédito y cartera vencida.
- Control de tiempo real de visitas.
- Consultar clientes.
- Consultas de clientes de la ruta, semana, día (visitados y no visitados).
- Consulta de clientes visitados fuera de secuencia.

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

Módulo de Pedidos

Los prevendedores utilizarán un dispositivo PDA para la toma de los pedidos durante su visita al punto de venta. Cada circuito es visitado en un día específico, y cada distribuidor puede manejar un número de circuitos dependiendo de la frecuencia de visita (semanal, quincenal o mensual).

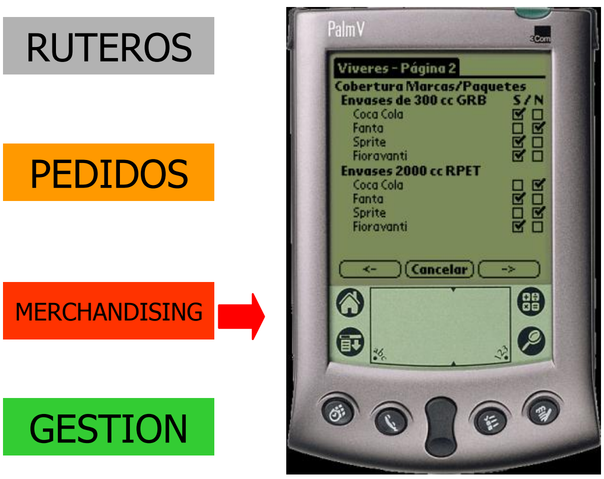
PEDIDOS (PREVENTA)

- Toma de pedidos a clientes
- Valoración del pedido
- Anulación de pedidos.
- Listas de precios.
- Aplicación automática o manual de descuentos y promociones.
- Impresión de los pedidos

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

Módulo de Merchandising

Los prevendedores utilizarán el dispositivo PDA para la toma de información de mercado durante su visita al punto de venta, tales como presencia de marcas, SKU o material publicitario POP



MERCHANDISING

- Incidencia de categorías
- Presencia en percha SKU
- POP
- Propio
- Competencia

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

Módulo de Control de Gestión

El dispositivo PDA permite registrar en tiempo real los indicadores básicos de la gestión comercial en el punto de venta midiendo la efectividad del vendedor mientras integra información de objetivos y estándares ligados a los objetivos de la organización.

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

5.5.8. Implementación de la Estrategia

5.5.8.1. Objetivos a Corto Plazo

- Cumplir con la Norma ISO 17025 y el programa 7348.808 de la FDA, que nos indican que: "*Los laboratorios deben ser confortables, limpios y satisfacer las necesidades del personal humano que trabaja en ellos, proveyendo de una atmósfera que ayude a minimizar los riesgos a la salud del personal (infraestructura y equipamiento), que* *asegure la confiabilidad de los resultados y un buen manejo de desechos*".

- Cumplir con la Ordenanza Municipal # 3119: Guía de Monitoreo de Aguas Residuales Industriales.

- Definir con la Gerencia General la estrategia laboral, objetivos y metas de mediano plazo.

- Diseñar políticas de personal y reglamento interno de trabajo de la empresa.

- Formar de bases sólidas, alrededor de valores empresariales, objetivos y compromiso institucional.

- Concretar la tercerización de transporte, comedor, nómina, enfermería, guardianía, limpieza, etc.

- Implantar la estrategia de comunicación: intranet, eventos internos, etc.

- Fortalecer las habilidades de los mandos medios para el manejo de relaciones laborales.

- Capitalizar las fortalezas reconocidas en la marca Ecuafood S.A. y las marcas de los distintos productos apoyándonos en las investigaciones de mercado y focus groups realizados.

- Posicionar las marcas de sus productos en el corto plazo como líderes en cada una de sus categorías.

- Retomar el liderazgo de la categoría, y consolidar cada una de sus marcas en los segmentos de barras, tabletas, y bombones.

- Posicionar los chocolates de Ecuafood S.A. como los de mejor sabor y calidad hechos en Ecuador.

- Posicionar Cocoa Ecuafood S.A. como una cocoa de excelente sabor y calidad característico de Ecuafood S.A..

- Posicionar Cocoa Ecuafood S.A. en el top of mind del consumidor y ubicarnos como uno de los modificadores de leche de mayor consumo en el 2006.

- Retomar el liderazgo de la categoría en general, y consolidar cada una de sus marcas como las de mayor consumo en el segmento que les corresponde.

- Proporcionar al consumidor una gran variedad de Confitería de Ecuafood S.A. y posicionar los caramelos como los mejores del mercado con el mejor sabor y calidad.

- Ampliar la cartera de productos de confitería brindándole al consumidor mayor opciones.

- Posicionar a los chupetes Ecuafood S.A. como un chupete de excelente calidad apalancándose en la marca.

- Posicionar nuestra goma de mascar como un producto con las características de Ecuafood S.A., es decir, calidad, sabor e innovación.

- Captar una porción de mercado importante, la cual nos proporcionará réditos significativos.

- Alquiler de equipos para adquirir “know how” y comercializar productos.

- Hacer una reingeniería completa de la línea de fideos y ver si es conveniente poner a producir la planta o maquilar afuera.

5.5.8.2. Asignación de Recursos

Por Productos

Descripcion	Presupuesto
Campaña Institucional	$279.000
MMMM	$207.000
PPPP	$196.500
CHOCOSUP	$159.000
Cocoa	$58.000
HHHH	$173.000
MMMGG	$223.000
TOFFF	$172.000
Chupetes	$182.000
Goma de Mascar	$167.000
Fideos	$0
Costo de Islas	$68.500
Costo Agencias de Publicidad	$115.000
TOTAL	$2.000.000

Por Actividad

Descripcion	Presupuesto
Publicidad	**$1.610.000**
Produccion	$300.000
TV	$980.000
Vallas	$140.000
Radio	$90.000
Revista	$50.000
Prensa	$50.000
Material POP	**$72.500**
Sampling	**$15.500**
Promocion	**$155.000**
Activaciones	**$77.000**
Auspicios	**$40.000**
Internet	**$5.000**
Otros	**$25.000**
	$2.000.000

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

Presupuesto Mensual Detallado

Descripcion	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06	TOTAL
Publicidad	**$5.000**	**$148.000**	**$496.000**	**$349.000**	**$134.000**	**$124.000**	**$124.000**	**$124.000**	**$54.000**	**$14.000**	**$14.000**	**$24.000**	**$1.610.000**
Produccion	$5.000	$148.000	$147.000										**$300.000**
TV			$275.000	$275.000	$100.000	$100.000	$100.000	$100.000	$30.000				**$980.000**
Vallas			$14.000	$14.000	$14.000	$14.000	$14.000	$14.000	$14.000	$14.000	$14.000	$14.000	**$140.000**
Radio			$20.000	$20.000	$10.000	$10.000	$10.000	$10.000	$10.000				**$90.000**
Revista			$20.000	$20.000	$10.000								**$50.000**
Prensa			$20.000	$20.000								$10.000	**$50.000**
Material POP				$36.250							$36.250		**$72.500**
Sampling				$12.000							$3.500		**$15.500**
Promocion				$40.000	$19.000	$19.000			$40.000	$19.000	$18.000		**$155.000**
Activaciones		$56.000		$3.500	$3.500	$3.500		$3.500	$3.500	$3.500			**$77.000**
Auspicios				$4.000	$6.000	$6.000	$6.000	$6.000	$6.000	$6.000			**$40.000**
Internet								$1.000	$1.000	$1.000	$1.000	$1.000	**$5.000**
Otros					$2.000	$2.000	$2.000	$2.000	$2.000	$2.000	$3.000	$10.000	**$25.000**
		$204.000	$496.000	$444.750	$164.500	$154.500	$132.000	$136.500	$106.500	$45.500	$75.750	$35.000	$2.000.000

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

Costo Total del Proyecto GIS

Planeacion Estrategica de Distribucion

GIS Preliminar	$ 3,500	2 Meses	$ 7,000
GIS	$ 3,000	12 Meses	$ 36,000

Valor por Distribuidor: Pda + Front End + Sistema de Informacion

Valor adicional X nodo	$ 300	Mensual	1	$ 300		
Prevendedor con PDA	$ 100	Mensual	2	$ 200	$ 500	

	Distribuidores	Prevendedores	Tabla	
Enero	2	4	$ 500	$ 1,000
Febrero	2	4	$ 500	$ 1,000
Marzo	4	8	$ 400	$ 1,600
Abril	8	16	$ 300	$ 2,400
Mayo	10	20	$ 300	$ 3,000
Junio	10	20	$ 300	$ 3,000
Julio	12	20	$ 300	$ 3,600
Agosto	12	20	$ 300	$ 3,600
Septiembre	12	20	$ 300	$ 3,600
Octubre	12	20	$ 300	$ 3,600
Noviembre	12	20	$ 300	$ 3,600
Diciembre	12	20	$ 300	$ 3,600

Costo del Proyecto GIS	**$ 76,600**

Nota: El pago mensual GIS amortiza una parte del censo de clientes

Fuente: Ecuafood S.A. Business Plan 2006

5.5.8.3. Motivación de Empleados

- Planes de capacitación, análisis de requerimientos por áreas de la empresa: perfiles vs. requerimientos del cargo.

- Evaluación, establecimiento de indicadores de progreso y resultados de inversión en capacitación.

- Negociación, desarrollo de habilidades ganar-ganar dentro de la empresa. Manejo de relaciones productivas y/o situaciones de conflictos.

- Desarrollo, promover los talentos humanos de mayor proyección y crecimiento dentro de la empresa. Plan anual de desarrollo y seguimiento.

- Back-ups, preparación de los reemplazos en cargos claves.

- ISO, apoyo al proceso de certificación de calidad y procesos.

- Trabajo en equipo, preparación del equipo de trabajo en la filosofía y herramientas del coaching gerencial.

- Liderazgo, capacitación de facilitadores internos, para capacitar a toda la organización para el manejo del cambio.

- Balanced Scorecard, establecer indicadores de gestión gerencial y medición de resultados de la empresa

Aprendizaje organizacional, desarrollar las bases de una cultura de aprendizaje e innovación dentro de la empresa.

CAPÍTULO VI

AUDITORÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ECUAFOOD S.A.

6.1. Preguntas Clave para la Evaluación de Estrategias

6.1.1. Evaluación de la eficacia del sistema para la administración estratégica de la organización:

a) *¿Piensa usted que el sistema de la administración estratégica existe para servirle en su quehacer diario? ¿Cómo le ha servido en este sentido?*

Si, los controles e indicadores se han construido en base a los objetivos trazados mediante la administración estratégica.

b) *En su opinión, ¿le ha ofrecido el sistema de la administración estratégica el servicio que prometía al iniciar su diseño e implementación? ¿En qué áreas diría usted que ha fracasado o superado las expectativas?*

Se puede mejorar al contar con información más completa y posible de medir, las expectativas han sido superadas en la reacción del consumidor frente al mensaje comunicado.

c) *¿Considera usted que el sistema de la administración estratégica se ha puesto en práctica tomando debida cuenta de los costos y los beneficios? ¿Considera que los costos son excesivos en algún área?*

La estimación del costo / beneficio no tuvo la certeza debido a la expectativa del mercado, por tal razón, sí existieron costos excesivos en el área de mantenimiento y fabricación.

d) *¿Se siente usted cómodo usando el sistema? ¿Se podría haber prestado más atención en adaptar los resultados del sistema a sus necesidades y, en tal caso, en qué áreas?*

Debemos mejorar el sistema en base a áreas operativas que dan soporte, el proceso se enfocó más hacia el lado comercial pero tuvimos menos ensamblada el área de logística y procesos generales.

e) *En su opinión, ¿es el sistema lo bastante flexible? De no serlo, ¿dónde se deberían aplicar cambios?*

Es flexible

f) *¿Sigue usted llevando personalmente cierta cantidad de información en una agenda o en otra parte? En caso afirmativo, ¿compartiría esta información con el sistema? ¿Considera que hacerlo implica beneficios?*

Cada vez menos información se queda aislada.

g) *¿Sigue evolucionando el sistema de la administración estratégica? ¿Puede usted influir en esta evolución? En caso negativo, ¿por qué no?*

Definitivamente sigue evolucionando ya que apenas existe una operación empresarial desde hace 6 meses

h) *¿Ofrece el sistema información oportuna, relevante y exacta? ¿Tienen deficiencias algunas áreas?*

Se está ajustando el proceso implementado hace 2 meses

i) *¿Piensa usted que el sistema de la administración estratégica usa demasiados procedimientos y modelos complejos? ¿Puede usted sugerir áreas en las que se podrían usar de preferencia técnicas menos complicadas?*

Al contrario, se requieren más procesos e indicadores

j) *¿Piensa usted que se ha prestado suficiente atención al carácter confidencial y a la seguridad de la información del sistema? ¿Puede usted sugerir áreas para mejorar estos aspectos de su funcionamiento?*

En el periodo de lanzamiento se descuidó. Actualmente se preparan procedimientos para mejorar la seguridad del sistema

k) *¿Nuestras fuerzas internas siguen siendo fuerzas?*

Si

l) *¿Hemos aumentado nuestras fuerzas internas? En tal caso, ¿cuáles son?*

Más que aumentar, se han identificado plenamente y se han creado nuevas

m) *¿Nuestras debilidades internas siguen siendo debilidades?*

Se trabaja en eliminar el riesgo

n) *¿Tenemos otras debilidades internas? En tal caso, ¿cuáles son?*

Los procesos nuevos están demostrando velocidad de reacción lenta

o) *¿Nuestras oportunidades externas siguen siendo oportunidades?*

Definitivamente si

p) *¿Existen ahora otras oportunidades externas? En tal caso, ¿cuáles son?*

Aún no existen nuevas

q) *¿Nuestras amenazas externas siguen siendo amenazas?*

En menor grado al previsto

r) *¿Existen ahora otras amenazas externas? En tal caso, ¿cuáles son?*

Aun no existen nuevas

6.1.2. Marco de interrogantes para la Auditoría Estratégica:

a) *¿Está la compañía bien informada acerca de sus mercados? ¿Qué otra información valdría la pena que se obtuviera? ¿Cómo se debería obtener?.*

La compañía está en un proceso de mejora de información obtenida, sin embargo, para la planeación se han utilizado las fuentes tradicionales como son: estudios de mercado, investigaciones al consumidor, información histórica, encuestas de precios, entrevistas a clientes, etc. La información adicional que se requerirá es referida a la gestión de ventas toda vez que la operación se efectúa a través de distribuidores aliados. Se obtendrá vía integración automatizada en la toma de pedidos.

b) *¿Cuánta información tiene la compañía acerca de sus competidores? ¿Con qué grado de seguridad puede pronosticar lo que harán los competidores en determinadas circunstancias? ¿Existe una base sólida para las evaluaciones de la competencia? ¿Está la compañía subestimando o sobreestimando a sus competidores?*

La Compañía cuenta con información de investigación de mercados que nos proporciona los principales indicadores de gestión de la competencia y de las tendencias de mercado. El nivel de seguridad de las acciones de la competencia viene dado por el conocimiento del mercado y de la información que se obtiene de la propia cadena de distribución. La base de evaluación de la competencia está en desarrollo, sin embargo, el grado de competitividad de los actores del mercado ha sido adecuadamente dimensionado hasta ahora.

c) *¿Ha explorado la gerencia debidamente las diversas maneras de segmentar su mercado? ¿En qué medida está cubriendo los segmentos del mercado donde las fuerzas de la compañía producen ventajas significativas?*

Se apunta a un mercadeo de canales y segmentos en el mediano plazo, sin embargo, estamos aún en la fase de reconocimiento del mercado y de ampliación de las herramientas de sistemas de información para poder desarrollar una adecuada administración de indicadores. Actualmente la publicidad y las activaciones están alineadas a los perfiles de mercado de los grupos objetivos.

d) *¿Puede la compañía ofrecer con más eficacia que la competencia los productos y servicios que pretende vender? ¿En qué se fundamenta la idea de que puede hacerlo?*

Actualmente la compañía sí puede ofrecer productos de mejor calidad y sabor que los de la competencia, debido en parte a la experiencia del área de fabricación y las distintas formulaciones que son propiedad de las marcas representadas.

e) *¿Ofrecen ventajas sinérgicas las diversas actividades propuestas en la estrategia? ¿Son compatibles?*

Estando la compañía inmersa en un poderoso grupo empresarial, la sinergia fundamental se produce desde el momento en que somos de hecho un componente dentro del portafolio de productos y servicios que este grupo ofrece, considerando además que algunas de nuestras principales materias primas y abastecimientos son producidas por las otras compañías del grupo. Por otra parte, la imagen corporativa y los mensajes al consumidor están perfectamente alineados con la imagen corporativa del grupo.

f) *La estrategia propuesta ¿aborda debidamente cuestiones referentes a los objetivos de la corporación, la política financiera, el alcance de las operaciones, la organización y la integración?*

Todos estos indicadores están contemplados en el plan de negocio de la compañía y justificados en el resultado esperado a corto, mediano y largo plazo.

g) *¿Qué recursos específicos (personal, capacidades, información, instalaciones, tecnología, finanzas, relaciones) se necesitarán para ejecutar la estrategia? ¿Cuenta la empresa con tales recursos? ¿Ha establecido la gerencia programas para crear estos recursos así como la competencia global que conseguirá notables ventajas competitivas a largo plazo?*

La estrategia está fundamentada en el re-posicionamiento de una marca que fue líder de mercado y desapareció por algún tiempo, por lo que los principales recursos necesarios ser refieren a recuperar la capacidad productiva y niveles de calidad óptimos, la empresa posee suficiente fortaleza para rápida y eficazmente alcanzar dichos objetivos, aprovechando al mismo tiempo la preferencia de que gozaban sus marcas para afianzar un volumen de negocios que sostenga el crecimiento proyectado.

h) *¿En qué medida define la estrategia el papel económico adecuado y singular que desempeñará la compañía? ¿En qué se diferencia de la estrategia de los competidores?*

Siendo la prioridad la puesta a punto de la fabricación y el re-posicionamiento de las marcas líderes, inicialmente el papel económico sacrifica resultados, considerando que se requieren realizar las inversiones fundamentales para asegurar que luego la operación satisfaga las expectativas del mercado local así como el externo. La principal diferencia con los competidores es la fuerte tradición nacional que acompaña a sus marcas y esto se refleja hasta en la comunicación que tienen sus marcas con el consumidor.

i) *¿Se ha planteado la cuestión de la tasa de crecimiento? ¿Existen motivos fundados para pensar que sería conveniente invertir en crecer? ¿Está dicha conclusión sustentada en los antecedentes de la compañía?*

Necesariamente los 3 primeros años están en la fase de crecimiento debido a que se trata de retomar el mercado que se había trasladado a otras marcas, los próximos períodos necesariamente se verán reforzados con el ingreso a nuevas categorías de productos sustentados en la preferencia y recordación de la marca.

j) *¿Es capaz la gerencia de poner en práctica la estrategia como se debe? ¿Qué lleva a esta conclusión?*

Sí, definitivamente. La experiencia de la gerencia y los equipos de trabajo que lo acompañan, así como el apoyo del accionista son pilares fundamentales de esta conclusión.

k) *¿Cómo y hasta dónde se comunicará la estrategia a la organización? ¿Se distribuirá por escrito? ¿La compañía se verá perjudicada o beneficiada si los competidores tienen conocimiento de su estrategia?*

La estrategia no ha sido transmitida a toda la organización. Las actividades específicas de las estrategias, así como estrategias detalladas, no deben ser conocidas por la competencia debido a que, como en la mayoría de las guerras, en la del mercado uno de los factores de éxito fundamentales es la velocidad y la innovación, el factor sorpresa.

l) *¿Qué disposiciones se requieren para emplear la estrategia como guía de las decisiones operativas? ¿En qué medida la habrá de usar el consejo? ¿Cómo?*

Se estructura el sistema de remuneración a un esquema de objetivos que a su vez están alineados a las estrategias de la compañía.

m) *¿Cómo se mantendrá actualizada? ¿Habrá revisiones regulares? ¿Con cuánta frecuencia y por parte de quién?.*

Se cuenta con las reuniones de planificación y cadena de valor que son reuniones periódicas que permiten corregir y actualizar la operación a la estrategia de mediano plazo. En estas reuniones participan las gerencias y la gerencia general.

n) *¿Se ha preparado una serie de proyecciones de gran amplitud sobre las operaciones que hacen el seguimiento de la estrategia? ¿Se han preparado los resultados que podrían presentarse por seguir estrategias alternativas?*

Sí, en el caso de las estrategias de mediano plazo, han sido aterrizadas y puestas como planes de trabajo con indicadores de gestión, sin embargo, aún no hemos hecho ejercicios de simulaciones complejas debido a la poca historia e información que tenemos con el sistema implementado en el arranque de la compañía, es seguro que estas simulaciones serán eficientes en el ejercicio del 2007.

o) *¿Se concentra la estrategia en los pocos temas realmente importantes? ¿Es demasiado detallada? ¿Aborda cuestiones auténticamente empresariales (a diferencia de enunciados "paternalistas")?*

La estrategia se concentra en 3 o 4 temas de importancia crítica las cuales luego se descomponen en tareas y actividades puntuales, el nivel de detalle se puede mejorar, lo cual va a ser posible con la integración de información detallada. El 90% de la estrategia se basa en cuestiones empresariales y el 10% en temas de forma de las estrategias.

p) *¿Ha evitado la gerencia, en su razonamiento estratégico, el atractivo de enfoques simplistas como: Crecer por crecer? Diversificarse por diversificarse? Imitar al líder de la industria? Ampliar el alcance para conseguir ingresos cada vez mayores? Presuponer que puede funcionar mejor que la competencia sin evidencia objetiva de que puede?.*

En un cierto porcentaje, aunque leve, la gerencia sí ha enunciado objetivos que son deseos en lugar de estrategias, un poco basado en la poca información de la operación en sí, pues el proyecto como tal se encontraba en su fase de arranque.

q) *¿Existen otras cuestiones, tendencias o posibles circunstancias que se habrían tenido que tomar en cuenta?*

Se debió tomar en cuenta la velocidad de aprendizaje del recurso humano frente a procesos que no se habían puesto en marcha cuando dichos procesos son de importancia fundamental para el logro de los objetivos trazados

6.1.3. Medición del Desempeño Organizacional:

a) *¿Es la estrategia consistente en lo interno?*

Aún falta definir estrategias para maximizar el ingreso de la compañía toda vez que la capacidad es la limitante principal y la demanda del mercado es mayor.

b) *¿Es la estrategia consistente con el entorno?*

Si, se basa en la captación de los mercados naturales de la industria y en la captación de los mercados atendidos anteriormente por la marca.

c) *¿Es adecuada la estrategia en vista de los recursos disponibles?*

Es adecuada pero debe ser más agresiva en la maximización del ingreso.

d) *¿Lleva consigo la estrategia un grado aceptable de riesgo?*

Si, la estrategia se puede ir aplicando de manera gradual o puntual.

e) *¿Tiene la estrategia un marco de tiempo adecuado?*

Se plantean periodos de un año para el logro de metas que inicialmente son más amplias.

f) *¿Es factible la estrategia?*

Si

g) *¿Hasta qué punto existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los proyectos de mucho riesgo y los de poco riesgo?*

Toda inversión requiere análisis financiero y de riesgos por parte de la Gerencia General. El equilibrio se encuentra en la prioridad de la estrategia.

h) *¿Hasta qué grado existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre los mercados con crecimiento lento y los mercados con crecimiento rápido?*

Los mercados han sido evaluados por su tamaño antes que por su crecimiento, se ha estimado como principales objetivos los mercados nacionales de mayor tamaño por categoría. Aun no se ha enfocado la estrategia al mercado exterior.

i) *¿Hasta qué grado existe un equilibrio de las inversiones de la empresa, entre las diferentes divisiones?*

El nivel entre divisiones se basa en la urgencia de captar un mercado de acuerdo a su tamaño y potencial de ingreso.

j) *¿En qué medida asumen responsabilidad social las estrategias alternativas de la empresa?*

En general la operación de la empresa está enmarcada en una estructura de valores entre los cuales está la responsabilidad social.

k) *¿Qué relaciones existen entre los factores internos y externos estratégicos claves de la empresa?*

Regulan los procesos y las formas como se implementan las estrategias equilibrando la urgencia con la factibilidad, la inversión con la rentabilidad y la oportunidad con el riesgo.

l) *¿Cómo podrían responder los principales competidores ante estrategias concretas?*

Acercándose a nuestras fortalezas y atacando a nuestras debilidades.

6.2. Auditoría del Proceso de Planificación

a) *¿En qué grado diría usted que los mandos superiores se han comprometido con seguir la estrategia definida de la corporación?*

En un 80%, falta alineación

b) *¿En qué grado diría usted que se siente comprometido con seguir la estrategia definida de la corporación?*

En un 100%, falta comunicación.

c) *¿La toma de decisiones de la alta dirección ha sido consistente con la estrategia definida de la corporación?*

En un 70% aproximadamente, ha sido bloqueada por descoordinación entre las áreas.

d) *¿La toma de decisiones ha estado más o menos centralizada de lo que se esperaba?*

Descentralizada hasta el nivel esperado.

e) *En su opinión, ¿cree que ha recibido suficiente apoyo (económico y humano) para seguir los planes que se han definido?*

Si se ha recibido el apoyo esperado.

f) *¿Piensa que los planes operativos diarios respaldan la estrategia corporativa general?*

Definitivamente pero falta velocidad.

g) *¿Qué calificación daría usted al grado y la calidad de la coordinación de los planes entre las áreas funcionales/departamentos/divisiones?*

Sobre un diez un siete, falta coordinación entre las áreas.

h) *¿Qué calificación daría usted al grado y la calidad de la comunicación de los planes hacia los niveles más bajos de la organización?*

Sobre un diez un siete, falta coordinación entre las áreas.

i) *¿Le parece que el sistema de recompensa (sueldos, promociones, etc.) está vinculado a sus actividades de planificación?*

Se está vinculando actualmente, se contará con remuneración variable a partir del 2007.

j) *¿Le parece que los planes escritos representan adecuadamente las metas reales por las cuales están trabajando los administradores?*

No están escritos todos los planes y las metas. No todo lo escrito es prioridad.

k) *¿Cuánta es la complejidad del actual proceso de planificación?*

Complejidad media, radica básicamente en la coordinación de la fábrica con la demanda y la velocidad de respuesta para cubrir nuevos productos.

l) *¿Qué grado de formalidad tiene el proceso actual de planificación?*

Formalidad media, se trabaja en los procedimientos de planificación al igual que otros procesos logísticos para eliminar la improvisación.

m) *¿Diría usted que tiene el tipo y la cantidad adecuada de información externa para cumplir con sus obligaciones de planificación?*

Actualmente en un 60% si, se debe mejorar la velocidad de la información del mercado.

n) *¿Diría usted que tiene el tipo y la cantidad de información interna adecuada para cumplir con sus obligaciones de planificación? En caso contrario, ¿qué otra información interna piensa que necesitaría?*

Actualmente en un 70% si, aún se debe estabilizar la velocidad de respuesta de producción.

o) *¿Le ayudaría otro tipo de capacitación a cumplir mejor con la planificación? En caso afirmativo ¿qué otra capacitación específica le ayudaría?*

Para mejorar la planificación se requiere capacitar a toda la organización, no solo a un área y se debe alinear mejor a la compañía.

p) *¿Cuáles son los problemas principales del sistema actual de planificación?*

Que estamos en una etapa de aprendizaje del negocio y del mercado.

6.3. Observaciones al Proceso de Planificación Estratégica de Ecuafood S.A.

6.3.1. Misión:

- No se menciona el interés por la imagen pública, es decir, no se involucran los asuntos sociales, comunitarios y ambientales por los cuales se preocupa la empresa.

- No se menciona el interés por los empleados.

6.3.2. Análisis FODA:

6.3.2.1. Dentro de las fuerzas externas clave que se deberían considerar, no se mencionan los siguientes puntos:

- Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales:

    - Tasa de natalidad.
    - Ingreso promedio disponible.
    - Nivel promedio de escolaridad.
    - Reciclaje.
    - Manejo de desechos.

- Ambiente Tecnológico:

    - Tecnologías utilizadas en las actividades de la empresa, en sus productos, componentes y partes.

    - Probable evolución de estas tecnologías en el futuro.
    - ¿En qué participa la empresa y porqué? ¿En qué no participa la empresa y porqué?

- Competidores:

    - Principales objetivos y estrategias de los competidores.
    - Reacción y respuesta probable de los principales competidores frente a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a esta industria.
    - Vulnerabilidad de los principales competidores ante las estrategias alternativas de la empresa.
    - Vulnerabilidad de las estrategias alternativas de la empresa ante los contraataques de sus principales competidores que han tenido éxito.
    - Naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria.

6.3.2.2. Dentro de las fuerzas internas clave, no se consideran los siguientes datos:

- Área Financiera:

  Únicamente presentan un Estado de Pérdidas y Ganancias para el primer año, y no se ha hecho un análisis de los índices financieros posibles de calcular con esa información.

- Producción / Operaciones:

    - El diseño del producto.
    - El tamaño del inventario.
    - El Control de Inventarios.
    - El Control de Costos.
    - El uso de normas.
    - La especialización laboral.
    - La capacitación de empleados.

- Recursos Humanos:

  No se detalla la necesidad de ajustar las aptitudes individuales y las tareas para la implementación de estrategias, lo cual debió ser considerado.

- Sistemas de Información Computarizada:

  No se hace referencia al sistema de información a utilizarse. Ésta es un área que permite reforzar la implementación de las estrategias.

6.3.3. Matriz FODA:

No han realizado un esquema de la matriz, se han limitado a determinar las debilidades de las diferentes áreas, a excepción del área de Marketing, la cual fue correctamente diseñada.

6.3.4. Objetivos a Largo Plazo:

Normalmente los objetivos a largo plazo deben incluir de 2 a 5 años, en este caso solamente están considerando el primer año.

Los objetivos están enfocados básicamente en las Ventas, son muy pocas las metas específicas con respecto al área de Producción / Operaciones, y con respecto al área Financiera, las cuales son básicas al momento de realizar una planificación estratégica.

6.3.5. Objetivos a Corto Plazo:

Los objetivos a corto plazo no están claramente definidos, ya que no son mesurables, es decir, no establecen la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo. Son demasiado generales y esto reduce su utilidad operativa.

6.3.6. Asignación de Recursos:

Únicamente se detalla la asignación de los recursos en el área de Marketing, por producto y por actividad, pero no se consideran las demás áreas, las cuales son vitales para una planificación estratégica adecuada.

Los valores estimados en las Estrategias definidas por la empresa, no coinciden con los reflejados en el Flujo de Inversiones y Gastos Pre-Operativos.

6.3.7. Evaluación de Estrategias:

No se ha realizado ningún seguimiento a las estrategias planteadas. Realizar la revisión, evaluación y control de las estrategias.

6.3.8. Planes de Contingencia:

No existen.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LA AUDITORÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LE EMPRESA ECUAFOOD S.A.

7.1. Conclusiones

Al analizar las respuestas acerca de la eficacia del sistema y las respuestas al marco de interrogantes de la Auditoría Estratégica, se puede concluir lo siguiente:

- El sistema realmente ha sido de utilidad en las actividades diarias que desarrolla la compañía; es un sistema flexible, en el que cada vez la cantidad de información aislada disminuye. Las fuerzas internas y las oportunidades externas se mantienen, y se está trabajando para eliminar el riesgo. Una ventaja es que las amenazas externas que se presentaron son menores a lo previsto.

- Se tiene una consistente base de datos de los competidores y se obtendrá nueva información de la gestión de ventas, vía integración automatizada en la toma de pedidos.

- No se tenía una certeza del margen costo / beneficio debido a la expectativa del mercado. Se ha sobrepasado el límite previsto para los costos de mantenimiento y fabricación. Además, una nueva debilidad interna es que los procesos nuevos están demostrando una velocidad de reacción lenta.

- El proceso se enfocó en el área comercial más que en el área de logística y procesos generales, y la seguridad del sistema se vio descuidada en el período de lanzamiento.

- Ciertos objetivos son deseos, en lugar de estrategias, pues se basaron en la poca información de la operación que se tenía en la fase de arranque del proyecto.

- No se tuvo en cuenta la velocidad de aprendizaje del recurso humano frente a procesos fundamentales para el logro de objetivos.

- Falta coordinación y alineación entre las áreas.

- La estrategia no ha sido transmitida a toda la organización.

7.2. Recomendaciones

- En la Misión se debe mencionar a los empleados como un activo valioso de la empresa.

- Es necesaria la elaboración del Balance General Presupuestado, para poder tener una idea más clara de la plataforma financiera sobre la cual se está trabajando, así se podrán calcular las razones de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento, las cuales fueron detalladas en el Capítulo II de la presente tesis.

- Cuando la empresa desarrolle correctamente la Matriz FODA, es recomendable que se evalúen las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, que se tenían en el inicio además de los que se deberán incluir.

- Realizar la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), descrita en el Capítulo II de la presente tesis.

- Se deben estudiar las bases fundamentales de la estrategia de la empresa, comparar los resultados esperados y los resultados reales, y se deben tomar medidas correctivas para asegurarse que el desempeño se ciñe a los planes. Este proceso se detalla en el Capítulo IV de la presente tesis.

- Elaborar planes de contingencia, no solamente para circunstancias adversas, pues también es importante capitalizar las oportunidades. Los planes de contingencia colaboran con la mejoría de la posición competitiva de la empresa.

- Realizar una nueva estimación del costo / beneficio.

- Mejorar el sistema en base a áreas operativas, sin que predomine el área comercial, sino teniendo en cuenta otras áreas básicas.

- Definir los procedimientos para mejorar la seguridad de la información del sistema.

- Tomar medidas correctivas para la velocidad de reacción de los procesos nuevos.

- Realizar simulaciones de los resultados que podrían presentarse por seguir estrategias alternativas.

- Analizar cuáles son los objetivos que deben replantearse, ya que estuvieron basados en la poca información que se tenía al inicio del proyecto, por lo que pueden llegar a ser irreales.

- Reforzar la coordinación de los planes entre las áreas funcionales de la organización y trabajar en la alineación corporativa para seguir la estrategia definida de la organización.

- Definir estrategias más agresivas en la maximización del ingreso de la compañía.

- Enfocar la estrategia de la compañía al mercado exterior.

- Trabajar en la mejora de la velocidad de la información del mercado, así como la velocidad de respuesta del área de Producción.

- Considerar la capacitación al personal de la organización para mejorar el proceso de planificación.

- La estrategia debe transmitirse a toda la organización. Esto es una condición fundamental para lograr el éxito, ya que todos los integrantes deben alinear sus objetivos particulares a los objetivos generales de la compañía.

- Completar el bosquejo de la Matriz FODA que se presenta a continuación, el cual fue elaborado de acuerdo a la información entregada por la compañía, así podrán determinar cuáles son los puntos no tienen una estrategia claramente definida:

	FUERZAS – F	DEBILIDADES – D
	Área Administrativa • Estructura Organizacional claramente definida Área de Marketing: • Existe un lazo afectivo muy fuerte hacia Ecuafood S.A. en todos los grupos objetivos. • Variedad, calidad y precios mejores que competencia. • Productos irremplazables. • Recuerdan mucho el símbolo corporativo. • Predisposición de los puntos de venta para exhibir y empujar los productos de Ecuafood S.A. en desmedro de la competencia. • El chocolate de Ecuafood S.A. es el patrón de lo que debe ser un chocolate, en el Ecuador. • Alta recordación de las marcas por parte del consumidor y los puntos de venta. • Chupetes: Siendo un producto de Ecuafood S.A. sería bien recibido. • Tallarín glutinado: en su momento fue líder individual como variedad • Poder hacer el tipo de fideos que se consume en la sierra	Área de Producción: • El Intercambiador de calor #2 tiene fuga • Ubicación del envasado de Cocoa es antitécnica. • Las tuberías de licor de cacao y manteca de cacao están tapadas con chocolate solidificado alrededor de 300.00 ML. • Conexiones de accesorios de entrada y salida de agua caliente fuera de servicio. • La operación de alimentación de mezcla de chocolate a la refinadora y las conchas se realiza manualmente. • Moldeadoras presentan desgaste excesivo de las cadenas (225 ML) ASA 80. Los portamoldes vienen operando desde 1991. • Horno y túnel de enfriamiento en mal estado. Área de Laboratorio: • El área de siembra en el Laboratorio de Microbiología no cumple con el programa 7348.808 de la FDA y con la norma ISO 17025). • Laboratorio de Análisis Físico – Químico y Laboratorio de Dosimetría y Pesaje en mal estado. • En el Laboratorio de Análisis Sensorial no existe un área de degustación o panel de catadores Faltan materiales y equipos requeridos para el arranque de los laboratorios. Área de Marketing: • Empresa anticuada con poca variedad. • Tecnología obsoleta. • Confusión: especialmente por los niños y jóvenes que comentan que Ecuafood S.A. fue comprada por XXXX. • Los niños han escuchado de Ecuafood S.A. pero no de sus marcas. • No hay representatividad en chocolates blancos. • No existen productos novedosos. • Hay una marca muy establecida en el mercado: RRRR (más del 80% de market share). • Factor diferenciador: Vitaminas y Minerales • Existen variedad de productos en el mercado casi convirtiéndose en genéricos. • No existen productos novedosos. • Percepción de Ecuafood S.A. como fábrica de chocolates. • Empaques no tan modernos. • Fideos: Calidad muy pobre, poca identidad del consumidor • Dificultad para fabricar fideos amarillos (mayor consumo en la costa).

OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO

Área Financiera:
• Las exportaciones de productos industrializados crecieron 24,9%: elaborados de cacao 32,8%.
• Producto Interno Bruto: Banco Central reporta crecimiento de la economía de 1.3% para el segundo trimestre del 2005 Por sectores, la industria manufacturera sin refinación de petróleo también crece 1,4% y 2,0% en los dos trimestres respectivamente.
• La devolución de los fondos de reserva incentivará el gasto y la demanda
• El Índice de Confianza Empresarial del Banco se ubicó en 298 puntos de 400 posibles en octubre del 2005,
	• Capitalizar las fortalezas reconocidas en la marca Ecuafood S.A. y las marcas de los distintos productos, apoyándonos en las investigaciones de mercado y focus groups realizados.
	• Relanzar las marcas.
	• Aplicar la Estrategia de Packaging:
	  o No cambiar los conceptos ni colores de los empaques anteriores: Cambios muy poco perceptibles que no distorsionen la percepción que había de los productos.
	  o Mayor preponderancia al logo de Ecuafood S.A. que antes.
	  o Los empaques tendrán todos los nuevos textos legales que exige la norma INEN.
	  o Se incluirán textos en Español, e Inglés, y requerimientos nutricionales:
	    ▪ Listos para exportación.
	  o Cada empaque llevará un logo de preferencia de consumo de productos nacionales.
	  o En Chocolatería se resaltará las bondades del cacao ecuatoriano.
		• Aplicar las estrategias de Marketing:
		  o Est. Corporativa:
		    ▪ Lineamiento Estratégico.
		    ▪ Est. de Comunicación:
		      • Campaña de expectativa
		      • Campaña de lanzamiento:
		        o Vallas
		        o Prensa
		        o Revistas
		        o Radio
		    ▪ Est. de Relaciones Públicas.
		  o Est. de Marcas por Categoría.
		  o Est. de Distribución:
		    ▪ Canales de Distribución y Ventas:
		      • Canales Tradicionales:
		        o Distribuidores
		        o Mayoristas
		      • Canales No Tradicionales:
		        o Almacenes
		      • Canales Alternativos.
		    ▪ Asignación Técnica de Portafolios de clientes a nuestros distribuidores: Programa GIS.
		    ▪ Estrategia de Incentivos por resultados e indicadores de gestión de distribución y merchandising.
		    ▪ Automatización de la toma de pedidos.
		    ▪ Estrategias de Ventas en Centros Comerciales.
		• Aplicar las estrategias de Precio:
		  o El Precio de Venta al Público será 5% por debajo del principal competidor.
		  o Cadena de Comercialización.
		  o Est. de Lanzamiento:
		    ▪ Bonificaciones en producto para la cadena de comercialización.
		• Planificar un lanzamiento exitoso de los productos al mercado mediante la toma de decisiones adecuadas y el uso de información sobre los *consumidores, competencia/mercado y clientes*.
		• Hacer seguimiento a resultados y planes estratégicos para la toma de decisiones.
		• Implementación de PDA para Prevendedores:
		  o Ruteros
		  o Toma de Pedidos
		  o Merchandising

superior en cuatro puntos al resultado registrado el mes precedente. Leve recuperación principalmente por la mejora en la perspectiva de producción de los sectores industrial y de telecomunicaciones. Área de Marketing: • XXXX es el competidor más reconocido por los puntos de venta, pero es percibido como tacaño, avaro, y que se aprovecha de ellos para ganar más dinero. • AAAA y BBBB no tienen gran reconocimiento en el comercio, pero todos aceptan vender sus productos. • Ningún proveedor esta tecnificado. • No hay lazos afectivos hacia ningún fabricante		○ Gestión de Ventas • Creación de nuevas marcas. • Ampliar la cartera de productos de confitería brindándole al consumidor mayores opciones.

excepto hacia Ecuafood S.A. • La única marca corporativa reconocida es XXXX. • Barras: MMMM esta en declive; preferencia por minibarras. • Tabletas: Reconocen nuestra tableta como un mejor chocolate y con más beneficios funcionales que otras. • Bombones: prefieren el sabor no tan dulce como el de XXXX. No hay mucha variedad. • Bañados: No hay un producto similar al nuestro. • No existe vinculación ni asociación hacia ninguna compañía en específico, excepto Ecuafood S.A. • El mercado de nuestra menta no ha sido remplazado y mas bien ha migrado a		

otro tipo de producto como el caramelo expectorante. • AAAA no ha creado su propia imagen y ha hecho un "me too" de Ecuafood S.A. •		
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS - FA	**ESTRATEGIAS – DA**
Área Financiera: • Los precios al productor en el mes de agosto subieron 7,14%, lo que da una variación anual del índice de precios al productor de 22,56%. • Tener presente que el crédito no corporativo, que refleja el costo del dinero para los sectores no corporativos, está sobre el 12% y que aún para los sectores corporativos, el costo real del dinero se incrementa al incluir los costos adicionales que se imputan a las	• Mejorar los Beneficios funcionales • Resaltar marca Ecuafood S.A. • Chupetes: Nos apalancaremos bajo la marca Ecuafood S.A. para comunicar al consumidor que es un producto de muy buena calidad. • Fideos: Hacer un relanzamiento nuevo con un producto de calidad y de imagen. • Fideo al granel. • Posicionar nuestra goma de mascar como un producto con las características de Ecuafood S.A.: calidad, sabor e innovación.	• Aislar los tres ingresos de vapor a la secadora para evitar la fuga en el intercambiador de calor. • Realizar Mantenimiento Electromecánico con el personal propio, no realizar inclusión de personal nuevo. • Realizar pruebas de todas las máquinas (excepto las Prensas). Esto incluye limpieza prolija de: (6) Tanques metálicos de Licor de Cacao, (6) Tanques metálicos Manteca de Cacao. • Redistribuir las Máquinas y Equipos, el área debe de ser climatizada por medio de central de Aire acondicionado de 120,000 BTU/Hrs. • Organizar dos grupos de cuatro personas por turno para proceder a limpiar las tuberías de licor de cacao y manteca, con una cubeta para agua caliente. • Cambiar las conexiones de accesorios de entrada y salida de agua caliente. • Automatizar el proceso de alimentación de la mezcla de chocolate, direccionando el producto a una concha seleccionada, se deberá trabajar en el diseño, la fabricación y el montaje. • Efectuar mantenimiento a los equipos auxiliares de las moldeadoras como compresores de aire, línea de agua caliente, temperador de Chocolate, tablero de Control y sistema de alimentación de moldes vacíos y llenos con chocolate, y el túnel de enfriamiento. • Realizar un mantenimiento completo al sistema de refrigeración del túnel. • Reparar el Laboratorio de Microbiología. • Reparar el Laboratorio de Análisis Físico – Químico y el Laboratorio de Dosimetría y Pesaje. • Habilitar el área de degustación en el Laboratorio de Análisis Sensorial. • Adquirir los materiales y equipos requeridos para el arranque de los laboratorios. • Análisis Físico – Químico: Reactivos y materiales de vidrio. • Análisis Microbiológico: Equipos para arranque por medio de una determinación de entero bacterias (salmonella, coliformes y e.Coli) por método rápido. • Crear un área especifica asignada en el Laboratorio de Análisis Sensorial con un ambiente aislado para evitar distorsión en los resultados. • Realizar una Auditoría Ambiental, luego de la cual se darán las recomendaciones necesarias para cumplir con la Ordenanza Municipal # 3119: Guía de Monitoreo de Aguas Residuales Industriales.

operaciones de crédito, que representan alrededor del 18% del total de ingresos por intereses, utilidades y comisiones. • La Deuda Externa presenta un incremento anual de 43%. Área de Marketing: • Mala publicidad por parte de deudores de Ecuafood S.A. • No cumplir las expectativas del consumidor ecuatoriano. • Bloqueo de canales de distribución. • Competencia puede hacer un producto similar a nuestros bañados. • Ingreso de nuevos competidores. • Promociones agresivas al consumidor y al comercio por parte de XXXX. • Productos más		• Efectuar un Estudio de Impacto Ambiental: Descripción de la situación real de la planta en cuanto al manejo de efluentes: aguas lluvias, servidas y residuales industriales. • Elaborar el plano hidráulico sanitario de la planta. • Gestionar la mejora continua de la productividad, la calidad y el ambiente de trabajo (ISO) • Promover el compromiso del personal con la alta dirección para alcanzar estándares de clase mundial (competitividad) • Planes de capacitación, análisis de requerimientos por áreas de la empresa: perfiles vs. requerimientos del cargo. • Evaluación, establecimiento de indicadores de progreso y resultados de inversión en capacitación. • Negociación, desarrollo de habilidades ganar-ganar dentro de la empresa. Manejo de relaciones productivas y/o situaciones de conflictos. • Desarrollo, promover los talentos humanos de mayor proyección y crecimiento dentro de la empresa. Plan anual de desarrollo y seguimiento. • Back-ups, preparación de los reemplazos en cargos claves. • Trabajo en equipo, preparación del equipo de trabajo en la filosofía y herramientas del coaching gerencial. • Liderazgo, capacitación de facilitadores internos, para capacitar a toda la organización para el manejo del cambio. • Balanced Scorecard, establecer indicadores de gestión gerencial y medición de resultados de la empresa. • Aprendizaje organizacional, desarrollar las bases de una cultura de aprendizaje e innovación dentro de la empresa.

tecnificados: rellenos, sabores nuevos, centro líquido. • Ingreso de productos importados a precios mas económicos (costo del azúcar). • No existe recordación de marca de chupetes. • Consumidor no asocia la categoría chupetes con Ecuafood S.A. • Existen variedad de chupetes en el mercado. • Guerra de precios por parte de los competidores. • Competencia tiene productos novedosos. • Chupetes con Goma de mascar en el centro y otros con sabor a yogurt. • Fideos: Competencia muy fuerte tanto internacional como nacional. Mercado saturado.		

Figura 1.13 Bosquejo de la Matriz FODA para la empresa Ecuafood S.A.

Elaborado por: Laura Muñoz P.

Bibliografía:

[1] Coronado Manso, Francisco J. Manso Coronado, "Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial". Publicado 2003, Ediciones Díaz de Santos.

[2] David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

[3] Ecuafood S.A. Business Plan 2006.

[4] Martínez Pedrós Daniel, Milla Gutiérrez Artemio, "La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral". Publicado 2005, Ediciones Díaz de Santos.

[5] Planificación Estratégica Ecuafood S.A. 2006.

[6] http://es.wikipedia.org/wiki/ - Visitada en septiembre del 2006

[7] http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf – Visitada en septiembre del 2006