

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

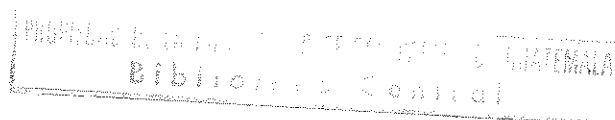
**GUÍA PRÁCTICA PARA EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**POR:**

**Luis Alberto Leal Paredes**

**AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 1,997**



08  
T(4175)  
C.A

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

**GUÍA PRÁCTICA PARA EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

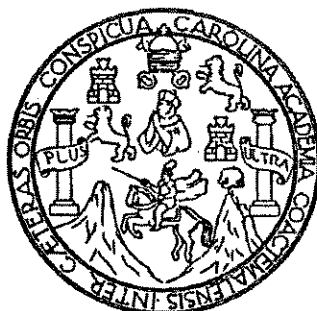
Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 10 de febrero de 1994.



Luis Alberto Leal Paredes

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	ING. HERBERT RENÉ MIRANDA BARRIOS
VOCAL PRIMERO:	ING. MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ GUERRA
VOCAL SEGUNDO:	ING. JACK DOUGLAS IBARRA SOLÓRZANO
VOCAL TERCERO:	ING. JUAN ADOLFO ECHEVERRÍA MÉNDEZ
VOCAL CUARTO:	BR. VICTOR MANUEL LOBOS ALDANA
VOCAL QUINTO:	BR. WAGNER GUSTAVO LÓPEZ CÁCERES
SECRETARIA:	INGA. Y LICDA. GILDA MARINA CASTELLANOS DE ILLESCAS

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN**

**GENERAL PRIVADO**

DECANO:	ING. JORGE MARIO MORALES GONZÁLEZ
EXAMINADOR:	ING. JULIO ROBERTO FERNÁNDEZ
EXAMINADOR:	ING. MYNOR ARCHILA
EXAMINADOR:	ING. MARCIA VÉLIZ
SECRETARIO:	ING. EDGAR JOSÉ BRAVATTI CASTRO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Guatemala,  
noviembre de 1,996

Ingeniero  
Jorge Peláez Castellanos  
Director de la Escuela de  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala

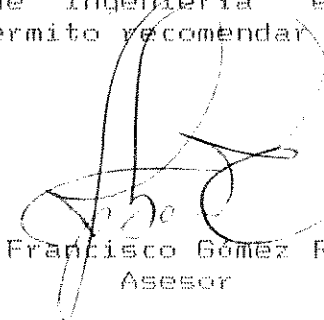
Señor Director.

Cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la asesoría y revisión del trabajo de tesis titulado **GUIA PRACTICA PARA EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA**, desarrollado por el estudiante universitario **Luis Alberto Leal Paredes**.

El trabajo presentado por el estudiante **Luis Alberto Leal Paredes**, ha cumplido con los requisitos reglamentarios, consultando bibliografía adecuada e investigación de campo; siguiendo las recomendaciones de la asesoría, y en tal virtud tanto el autor como el asesor son responsables por el contenido del mismo.

Considero que el trabajo ha cubierto el estudio planeado, habiendo proyectado soluciones de ingeniería en el campo de investigación; en tal virtud me permito recomendar su aprobación.

Atentamente,



Inq. Francisco Gómez Rivera  
Asesor

emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Catedrático Revisor de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis al trabajo de tesis titulado **GUIA PRACTICA PARA EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA** presentado por el estudiante universitario **Luis Alberto Leal Paredes**, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Cecilio Baeza Gamar  
Catedrático Revisor de Tesis  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, septiembre 1997

emds



**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

Guatemala,  
noviembre de 1,996

Ingeniero  
Jorge Peláez Castellanos  
Director de la Escuela de  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Director.

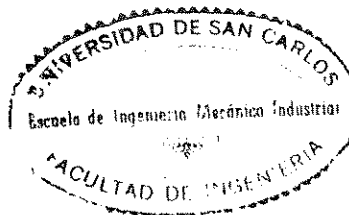
Cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la asesoría y revisión del trabajo de tesis titulado GUIA PRACTICA DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA, desarrollado por el estudiante universitario Luis Alberto Leal Paredes, quien ha cumplido con los requisitos reglamentarios, consultando bibliografía adecuada e investigación de campo; siguiendo las recomendaciones de la asesoría, y en tal virtud tanto el autor como el asesor son responsables por el contenido del mismo.

Considero que el trabajo ha cubierto el estudio planeado, habiendo proyectado soluciones de ingeniería en el campo de investigación; en tal virtud me permito recomendar su aprobación en mi calidad de asesor y Coordinador de Área.

Atentamente,

  
Ing. Francisco Gómez Rivera  
COORDINADOR

emds



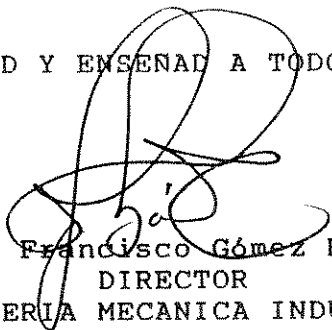
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

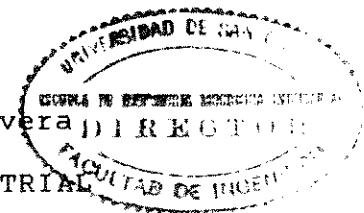


FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Área, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **GUIA PRACTICA PARA EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA**, presentado por el estudiante universitario Luis Alberto Leal Paredes, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

EDUCACION Y ENSEÑANZA A TODOS

  
Ing. Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, noviembre de 1,997.

emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



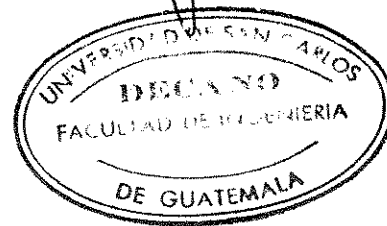
FACULTAD DE INGENIERIA

El Decano de la Facultad de Ingeniería, luego de conocer la autorización por parte del director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis: **GUIA PRACTICA PARA EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA**, del estudiante **Luis Alberto Leal Paredes**, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE:

Ing. Miguel Angel Sánchez Guerra  
Decano a.i.

Guatemala, noviembre de 1,997.





## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Fuente de toda inspiración
- A MI MADRE:** Rosa Elena Paredes Chávez.  
Por su apoyo y amor en todo momento
- A MI ABUELITA:** María Inés de Paredes.  
Por su esfuerzo incondicional
- A MIS HERMANOS:** Karin, Astrid, Pablo, Fernando, Miguel.  
Con cariño
- A MIS SOBRINOS:** Josué, Christian, Stephanie, Analí, Ellen Marie.
- A MÓNICA PEZZAROSS:** Con amor especial
- A MIS FAMILIARES, EN GENERAL**
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**
- A LA FACULTAD DE INGENIERÍA**

## INDICE GENERAL

Lista de cuadros	v
Glosario	vi
Introducción	viii
1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA	
1.1 Descripción general	1
1.1.1 El producto	1
1.1.2 Alcance geográfico	3
1.2 Definición de la misión y objetivos	4
1.2.1 Misión de Planta, S.A.	4
1.2.2 Objetivos y metas de Planta, S.A.	5
1.3 Estrategia actual de la empresa	5
1.3.1 Ventaja competitiva sostenible	8
2. ANÁLISIS EXTERNO	
2.1 Análisis del consumidor	12
2.1.1 Segmentación	12
2.1.2 Segmentación estratégica	13
2.1.3 Estrategia de segmentación	13
2.1.4 Motivación del cliente	15
2.1.5 Identificando necesidades no satisfechas	16
2.2 Análisis de la competencia	18
2.2.1 Identificando a los competidores	18
2.2.2 Criterios sobre identificación de competidores	19
2.2.3 Identificando a los competidores (Grupos estratégicos)	20
2.3 Análisis de la industria	27
2.3.1 Definiendo la industria	27
2.3.2 Tamaño actual y potencial de la industria	28
2.3.3 Estructura de la industria	31
2.3.4 Sistemas de distribución	32
2.3.5 Tendencia y desarrollo de la industria	32
2.3.6 Crecimiento de la industria y ciclo de vida del producto	33
2.4 Análisis del ambiente	34
2.4.1 Ambiente tecnológico	35
2.4.2 Ambiente sociopolítico	38
2.4.3 Ambiente económico	40

2.5 Oportunidades y amenazas de la industria	41
2.5.1 Oportunidades	42
2.5.2 Amenazas	42
3. ANÁLISIS INTERNO	
3.1 Análisis del desempeño	44
3.1.1 Objetivos	45
3.1.2 Índices financieros	49
3.1.3 El retorno de inversión requerido	53
3.1.4 Interviniendo los objetivos	54
3.2 Revisión de la estrategia	58
3.3 Problema de la estrategia actual	59
3.4 Organización interna	60
3.4.1 Estructura conceptual	60
3.4.2 Utilización de la estructura	62
3.5 Análisis de costos	65
3.5.1 La curva de la experiencia	65
3.5.2 ¿Qué causa la curva de la experiencia?	68
3.5.3 ¿Dónde aplicar la curva de la experiencia?	69
3.5.4 Estructura de costos de producción	70
3.6 Análisis de portafolios	71
3.6.1 Implicaciones de la estrategia	73
3.7 Fortalezas y debilidades de la empresa	74
4. ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	78
4.1 Especificación de la misión	78
4.1.1 Definición del producto	79
4.1.2 Necesidad genérica del crecimiento	80
4.1.3 Definición de mercado	81
4.1.4 Tecnología	81
4.1.5 Niveles de producción-distribución	82
4.1.6 Competencia o activo característico	82
4.2 Identificación de opciones estratégicas	83
4.2.1 Estrategias de inversión por mercado	84
4.2.2 Estrategias para ganar ventaja competitiva sostenible	85
4.2.3 Estrategias de bajo costo	85
4.2.4 Estrategia de enfoque	86

4.3	Criterios para selección	86
4.3.1	Sensibilidad al ambiente externo	87
4.3.2	Ventaja competitiva sostenible	87
4.3.3	Respuesta a los objetivos organizacionales	87
4.3.4	Factibilidad	87
4.4	Preguntas estratégicas	87
4.5	Implementación de la estrategia	88
4.6	Cómo organizarse para formular la estrategia	89
5.	BREVE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PLANTA, S.A.	
5.1	Oportunidades y amenazas de la industria	94
5.1.1	Oportunidades	94
5.1.2	Amenazas	94
5.2	Fortalezas y debilidades de la empresa	95
5.2.1	Fortalezas	95
5.2.2	Debilidades	95
5.3	Misión	95
5.4	Opciones estratégicas	96
5.4.1	Estrategia de inversión	96
5.5	Criterios para selección	96
5.5.1	Sensibilidad al ambiente externo	96
5.5.2	Ventaja competitiva	97
5.5.3	Respuesta a objetivos organizacionales	97
5.5.4	Factibilidad	97
5.6	Implementación de la estrategia	97
5.6.1	Programación a mediano plazo en la planeación	98
5.6.2	Presupuestos	100
5.6.3	Unión	102
5.6.4	Planes de contingencia	102
5.7	Control	103
5.7.1	Establecer normas	103
5.7.2	Medir el desempeño contra las normas	103
5.7.3	Evaluar el desempeño y tomar acción correctiva	103
5.8	Descripción del perfil de Planta, S.A.	104
5.8.1	Producto-mercado	104
5.8.2	Inversión	105
5.8.3	Ventaja competitiva sostenible	105

5.8.4	Habilidades distintivas	106
5.8.5	Objetivos generales	106
5.8.6	Políticas en áreas funcionales	106
5.8.7	Asignación de recursos	107
5.8.8	Sinergismo	107
CONCLUSIONES		x
RECOMENDACIONES		xii
BIBLIOGRAFIA		xiv
ANEXO		
1.	Tabla de contenidos de un plan de mercadotecnia	xvi

## LISTA DE CUADROS

1.	Productos existentes en Planta, S.A.	3
2.	Pronóstico Delphi	37
3.	Información sobre los componentes organizacionales	64
4.	Portafolio de sectores estratégicos	72
5.	Identificación de opciones estratégicas	83
6.	Criterio para selección de estrategias	86
7.	Coordinación presupuestal de Planta, S.A.	101
8.	Presupuesto de producción de Planta, S.A.	102

## GLOSARIO

<b>AMENAZA</b>	Es la tendencia o evento que resulta de la falta de una estrategia, que se refleja en una baja en las ventas y ganancias actuales.
<b>CLAVE</b>	Aspecto esencial o importante para desarrollar una acción estratégica.
<b>CONTROL</b>	Evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes.
<b>CUESTIÓN</b>	
<b>ESTRATÉGICA</b>	Es un área de incertidumbre acerca de un negocio o su ambiente que tiene el potencial de afectar estrategias.
<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	Modificación o transformación de productos y servicios.
<b>ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b>	Plan de utilización de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizar a favor de la empresa considerada.
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Dar a los planes cierta facilidad de cambio de dirección.
<b>GUÍA</b>	Libro de indicaciones.
<b>OPORTUNIDAD</b>	Es la tendencia o evento que pueda llevar a un incremento significativo de las ventas y en los modelos de ganancia, según la adecuada estrategia.
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.
<b>POLÍTICAS</b>	Afirmaciones de carácter general que ayudan a la toma de decisiones.

**PRÁCTICO** De fácil entendimiento y aplicación.

**PROCESO** Conjunto de pasos para obtener un resultado.

**PRODUCTIVIDAD** Obtener beneficios utilizando al máximo los recursos disponibles de una empresa.

**SINERGÍA** Apoyo y complemento entre áreas de trabajo.

**UNIDAD DE NEGOCIO** Estructura organizacional que ofrece productos o servicios.

**UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN):** Es la unidad organizacional que tiene (o debería tener) una estrategia de negocios definida y tiene un dirigente que vende y gana responsabilidad.



## INTRODUCCIÓN

Últimamente, la industria guatemalteca ha sufrido diferentes embates; uno de ellos es la devaluación de la moneda mexicana, que ha representado para la industria manufacturera una competencia muy fuerte y problemas de mercadeo serios. Otro problema, lo representan El Salvador y Costa Rica, que son los principales clientes de la industria guatemalteca, que tuvieron en el presente año serias desaceleraciones económicas. Adicionalmente, las empresas multinacionales que han establecido filiales en nuestro país, les resulta mucho más atractivo producir los productos en la casa matriz y convertir la filial en comercializadora, al existir una baja arancelaria. Este panorama ubica a nuestra industria en una posición de adoptar medidas que logren la supervivencia de las empresas por medio de reconverirse al reto de la apertura comercial. Aquellas empresas que lo han logrado, pueden enfrentarse satisfactoriamente al reto planteado; sin embargo, no todas están en esa situación debido a atrasos en materia tecnológica, en materia administrativa y en infraestructura del país. Siendo más específicos la pequeña y mediana industria, que se ve seriamente atacada por los problemas de reconversión. Aportando al país cerca del 60 % del producto interno bruto, la pequeña y mediana empresa se enfrenta a problemas internos como, el difícil acceso a financiamiento, la baja calificación y alta movilidad de la mano de obra, el carácter empírico de la administración, la deficiencia tecnológica, limitación en los segmentos de mercado, calidad inadecuada de la producción, y otros más.<sup>1</sup>

En el ambiente externo enfrenta problemas de incompatibilidad de la política económica gubernamental e infraestructura deficiente, burocracia gubernamental, difícil acceso al crédito, capacitación limitada y otros más. Como un aporte a la industria, se presenta una guía práctica para tomar decisiones estratégicas que vayan encaminadas al análisis de los ambientes interno y externo que afectan a la empresa; por medio de ella se presenta el proceso de planeación estratégica. Este proceso incluye una descripción específica de los aspectos que toda empresa debe considerar en el proceso de formulación de una estrategia para lograr alcanzar los objetivos, asegurando la utilización de los recursos disponibles.

---

<sup>1</sup> Folleto de la Federación de la pequeña y mediana empresa, (Guatemala: s.e., 1996), p.1

Los ejemplos serán aplicados a una empresa comercializadora de plantas ornamentales, que ha encontrado oportunidad en el mercado local, específicamente de Tillandsias, conocidas comúnmente como "gallitos".

Inicialmente, se presenta una introducción a la empresa, en la que describe la situación actual de la empresa en relación al producto o servicio, misión y estrategia actual de la misma. Seguidamente, se analiza el ambiente externo de la empresa, el cual describe las oportunidades y amenazas que presenta la industria, que muchas veces están fuera de control de la empresa. Luego se presenta el análisis interno, el cual muestra las áreas fuertes y débiles de la empresa para finalmente, seleccionar una estrategia adecuada.

## 1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

En este capítulo se define de manera general, a la empresa; así como la misión actual que posee. Los conceptos a considerar serán ampliados en los otros capítulos.

### 1.1 Descripción general.

Inicialmente, el proceso de Planeación Estratégica describe a la empresa en sus aspectos generales, tales como: la actividad económica desarrollada, el tiempo de existencia, el mercado al cual va dirigido el producto y otros aspectos de relevancia que amplíen de manera introductoria el conocimiento de la empresa analizada, los cuales hacen posible la existencia y permanencia de ésta.

Tomaremos el ejemplo de Planta, S. A., que es una empresa mediana en la industria de las plantas ornamentales, iniciada en febrero de 1990 dedicada a la comercialización de Tillandsias. Para ello, cuenta con un vivero (lugar donde se reproducen las plantas) en el cual éstas son desarrolladas hasta alcanzar el tamaño adecuado para su venta. La actividad principal de la empresa es la exportación a los Estados Unidos y algunos países de Europa; sin embargo, se ha descubierto un mercado local con los "arreglos de Tillandsias" los cuales han adquirido una demanda significativa en las ventas, por lo que la gerencia precisa de una estrategia que represente el mejor beneficio a la nueva unidad de mercado local. **Por tal motivo se presenta el proceso de planeación estratégica para la empresa Planta, S.A., analizando la nueva unidad de mercado de arreglos de Tillandsias en el mercado de la ciudad capital de Guatemala.**

#### 1.1.1 El producto.

Es importante conocer el tipo de producto que la empresa analizada presenta al mercado, tomando en cuenta sus características principales. De manera general diremos que las Tillandsias son plantas epífitas que se encuentran en las ramas y troncos de los árboles como su hábitat natural, comúnmente conocidas con el nombre de "gallitos". Una epífita es una planta que crece sobre otra pero no se alimenta de esta; es decir, que las Tillandsias tienen raíces pero únicamente las utilizan para sostenerse de las ramas y su nutrición la efectúan por medio del medio ambiente a través de sus hojas.

En Guatemala, existen aproximadamente 58 especies del género *Tillandsia* distribuidas en los diferentes departamentos de la República; sin embargo, estudios demuestran que existe un número mayor de éstas; las especies que más se comercializan son la *Tillandsia ionantha*, *Tillandsia bulbosa*, *Tillandsia balbisiana*, *Tillandsia capút-medusae*, *Tillandsia juncea* y *Tillandsia argentea* entre otras.<sup>2</sup>

La propagación de las principales especies comerciales de *Tillandsias* se hace en forma asexual; este proceso consiste en coleccionar originalmente plantas madres del bosque, las cuales algunos productores las colocan en bancas de madera, con fondo de sarán o las cuelgan en cercos de alambre en un área que se llama de "maternidad". Todo este proceso se lleva a cabo bajo un sarán del 62% de sombra. En el caso de las principales especies comerciales, estas producen después de cierto tiempo, cuatro o cinco hijos basales los cuales se dejan en la planta hasta que alcancen la mitad del tamaño de la planta madre. Los grandes se separan y se colocan por tamaños en mesas similares a las anteriormente indicadas. La separación de los hijuelos se hace a mano tratando de no lastimar las hojas de la planta; esta etapa es la de crecimiento, para después de que tengan el tamaño adecuado llevarlas a un área de secado y empacarlas para su comercialización. Uno o dos de los hijuelos producidos por la planta madre, se dejan crecer para transformarse seguidamente en plantas madres y continuar así el ciclo de reproducción de las *Tillandsias* que más se comercializan. Naturalmente que el proceso puede llevarse a cabo únicamente con esas especies que se reproducen de las *Tillandsias* y crecen en corto tiempo; pero no así en otras que son más lentas en producir hijuelos y crecer para alcanzar el tamaño para reproducirse o comercializarse.

Las *tillandsias* deben regarse tres veces por semana para proveerles humedad para su crecimiento y en algunos casos iniciar su floración. Es importante recordar que el agua que contiene alta concentración de cal o de sales solubles es dañina para los tejidos de las plantas; por lo consiguiente se recomienda no usarlas para riego. Algunas especies necesitan de florear para producir hijuelos; así que es deseable que ocurra este proceso. La floración es inducida por la luz, la humedad, la temperatura y la circulación del aire; todos los factores en conjunto o sólo uno de ellos puede inducirla.<sup>3</sup> Planta, S. A. comercializa las

---

<sup>2</sup> Anzueto, Carlos y Manuel Porras, *Estudio de diagnóstico sobre la producción y exportación de plantas ornamentales de follaje*, Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, (Guatemala: s.e. 1990), p.42

<sup>3</sup> Información obtenida en las oficinas de Planta, S.A.

Tillandsias en forma individual y en arreglos florales, tanto en Guatemala como en el exterior. Planta, S. A. ha desarrollado su potencial en el mercado exterior, como se expuso anteriormente; sin embargo, desde 1991 ha encontrado oportunidad en el mercado guatemalteco a través de sus arreglos o adornos. La empresa obtiene las plantas de pequeños proveedores o recolectores de plantas provenientes en su mayoría del interior de la república, las cuales son trabajadas y reproducidas en un vivero especialmente preparado para obtener tillandsias de calidad de exportación. Luego del tiempo necesario para su crecimiento son colocadas ya sea en madera barnizada, cerámica y en piedras volcánicas para la venta final.<sup>4</sup>

### 1.1.2 Alcance geográfico.

Al hablar del alcance geográfico de una empresa nos referimos a la capacidad de cobertura de ventas que ésta posee. Haciendo referencia a aquellos lugares en los que son distribuidos los productos o prestados los servicios de la misma. Para la empresa en estudio la cobertura en la venta de los arreglos de Tillandsias se limita al área metropolitana de la ciudad de Guatemala y se desarrolla a través de supermercados, así como también en las propias oficinas con una sala de ventas. Los compradores pueden adquirir los siguientes productos:

CUADRO 1.

PRODUCTOS EXISTENTES EN PLANTA, S.A.		
NOMBRE	TAMAÑO	CANTIDAD DE PLANTAS
ROCA VOLCÁNICA	PEQUEÑA	1
	MEDIANA	2 a 3
	GRANDE	4 ó más
ROCA VOLCÁNICA BARNIZADA	PEQUEÑA	1
	MEDIANA	2 a 3
	GRANDE	4 ó más
TRONCO SIMPLE	GRANDE	3 ó más
TRONCO BARNIZADO	MEDIANA	2 a 3
	GRANDE	4 ó más
PORCELANA	PEQUEÑA	1
	MEDIANA	1
	GRANDE	1

Fuente: Planta, S.A.

<sup>4</sup> Información obtenida en oficinas de Planta, S.A.

## **1.2 Definición de la misión y objetivos.**

Sin perder el sentido de que se está introduciendo a la empresa, se debe establecer si existe alguna misión y objetivos definidos por la gerencia respecto de la unidad de mercado analizada. Eventualmente, se emplean indistintamente palabras como: finalidad, metas, objetivos, aun cuando sus acepciones son diferentes, por lo que de manera general definiremos los conceptos a analizar para evitar confusión de términos.

### **a) Misión o finalidad.**

Como finalidad o misión se conoce la concepción implícita del porqué de la empresa. La pregunta sobre la finalidad de la empresa es de orden filosófico (opuesto a lo práctico) .

### **b) Objetivos.**

Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir "tres voluntades organizacionales" independientes de las voluntades de los dirigentes. Además tienen objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos "contingentes" implican metas cifradas.

### **c) Metas.**

Son el subconjunto de objetivos determinados por los dirigentes. Ejemplo: si el objetivo es la obtención de utilidades, las metas de rentabilidad serán determinadas según diferentes tasas (rentabilidad de la inversión, de los activos, del patrimonio, etc.)

#### **1.2.1 Misión de Planta, S.A.**

Según lo determinado en Planta, S.A. como misión de la unidad de mercado local para las Tillandsias es la **reproducción y comercialización eficiente de Tillandsias en el mercado de la ciudad capital de Guatemala satisfaciendo a un grupo selecto de consumidores para así obtener rentabilidad con un crecimiento significativo.** Este será el porqué de la existencia del negocio.

### **1.2.2 Objetivos y metas de Planta, S.A.**

Sabiendo que el objetivo común de toda empresa lucrativa es la supervivencia, el crecimiento y la obtención de utilidades, las metas de Planta, S.A. respecto de la nueva unidad de mercado local, son según la gerencia, las siguientes:

#### **a) Metas financieras.**

- Mejorar la liquidez de la empresa para obtener un flujo de caja positivo.
- Incrementar la participación en el mercado en porcentajes definidos.
- Obtener un retorno sobre la inversión de al menos cuatro puntos porcentuales sobre la tasa bancaria.

#### **b) Metas no financieras.**

- Establecerse en el mercado local como el mayor productor de arreglos de Tillandsias asegurando el abastecimiento para años futuros.
- Lograr establecer un sistema de producción de tillandsias de calidad con la mejor tecnología.

### **1.3 Estrategia actual de la empresa.**

Una vez que la misión actual de la empresa ha sido establecida se procede a describir si existe alguna estrategia definida por la gerencia, sobre la cual base su accionar.

**Por estrategia, entendemos al conjunto de decisiones importantes, tomadas y ejecutadas a fin de lograr los objetivos de la empresa.** La palabra estrategia ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. Al hablar de estrategia de un negocio hacemos referencia a por lo menos ocho elementos o dimensiones que se deben considerar, en donde las primeras seis son aplicables a cualquier negocio. Las restantes son introducidas cuando el negocio existe en una organización con otras unidades de negocio. Éstas se describen a continuación:

**a) El mercado del producto dónde el negocio compite.**

La visión de un negocio se define por los productos que ofrece y elige no ofrecer, por los mercados a los que busca servir y a los que no, y por su nivel de integración vertical.

**b) El nivel de inversión.**

Aunque existen variaciones y mejoramientos obvios, es útil conceptualizar las opciones en los términos de:

- Invertir para crecer (o entrar en el mercado del producto,
- Invertir sólo para mantener la posición existente ó exprimir al negocio por medio de minimizar la inversión,
- Recuperar tanto del activo como sea posible, por medio de liquidar o desposeer el negocio.

**c) Ventajas competitivas sostenibles que proveerán el núcleo del negocio.**

La necesidad estratégica final es desarrollar o mantener ventajas competitivas sostenibles en los mercados del producto. A menos que dichas ventajas sean creadas, las ganancias si existen, tendrán un corto plazo de vida, debido a que el concepto de una ventaja competitiva sostenible es central para el desarrollo de la estrategia.

**d) Las competencias o activos característicos que dependerán de la generación o mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles.**

Una competencia característica es algo que una unidad de negocio hace excepcionalmente bien, tanto que tiene importancia estratégica para ese negocio. Un activo característico es un recurso de importancia estratégica que es relativamente fuerte ante los competidores. La formulación de estrategias debe considerar el costo y factibilidad de generar o mantener una competencia o activo característico que proveer la base para una ventaja competitiva sostenible.



**e) Los objetivos que guiarán a la toma de decisiones estratégicas.**

Los objetivos estratégicos necesitan reflejar prospectos a largo plazo y a menudo necesitan estar relacionados a los esfuerzos para desarrollar competencias o activos característicos.

**f) Políticas de áreas funcionales para competir en el mercado.**

Las políticas de mercadeo, fabricación, servicio e ingeniería llenan 3 aspectos:

- Primero, proveen los medios para implementar una estrategia desde la generación de una competencia o un activo característico, que usualmente depende de por lo menos un área funcional.
- Segundo, las políticas aseguran que las áreas funcionales se coordinen con otras para apoyar la estrategia.
- Tercero, coordinan y unen las áreas subfuncionales como publicidad, ventas y distribución.

Las unidades de negocios más modernas comparten una estructura de organización con otras unidades del mismo. En un nivel alto esto puede significar un grupo de diferentes divisiones, cada una grande involucrando a grandes negocios. Al más bajo nivel, puede significar que un único producto sea distribuido a un segmento de mercado o un set de variaciones de producto sea distribuido a un mercado común. Cuando es introducido el concepto de estrategia para negocios se necesitan dos componentes adicionales de la estrategia.

**g) La asignación de recursos entre unidades de negocio.**

Los recursos financieros generados interna o externamente, mas los recursos no inancieros como una planta, equipo o personal, todas necesitan ser asignados. A medida que las organizaciones crecen, se vuelven más complejas las decisiones de la asignación.

**h) El desarrollo de esfuerzos sinérgicos.**

La creación del valor de tener unidades de negocios que se apoyen y complementen unas a otras. Estas tendrán ventajas sobre aquellas que ignoren o fallen en lograr la sinergia. Los ocho elementos del concepto estratégico pueden ser englobados en dos elementos centrales:

- La decisión de inversión en el mercado, que incluye el punto de vista del mercado de parte de la estrategia de negocio, la intensidad de su inversión y la asignación de recursos en un contexto múltiple de negocio.
- El desarrollo de una ventaja competitiva sostenible que compita en esos mercados. Este concepto clave incluye el sostenimiento de competencias o activos característicos, objetivos apropiados, políticas funcionales por área y la creación de sinergia.

**1.2.3. Ventaja competitiva sostenible.**

Los negocios exitosos se empeñan en buscar y aprovechar oportunidades. El desarrollo de una ventaja competitiva sostenible automáticamente crea una oportunidad y por esto, el razonamiento se podría modificar, en este sentido los negocios exitosos se empeñan en la creación de aprovechamiento de las ventajas competitivas sostenibles.

Una ventaja competitiva sostenible es simplemente una prebenda que los competidores no tienen. Una vez que estos tienen acceso a la fórmula especial, al nuevo proceso, a la maquinaria de alta velocidad, o cualquiera que sea su ventaja, ya no es una ventaja competitiva. Si una ventaja debe convertirse en una ventaja competitiva sostenible como aquí se define, debe tener una característica especial: si implica un costo adicional por ejemplo, un ingrediente extra en la fórmula- debe tener la capacidad de recuperar ese costo con el cliente. La recuperación puede consistir en un precio unitario superior, o en la capacidad de generar un mayor volumen que produzca mayores ingresos, y de esta manera se recupere el costo total adicional. La meta siempre debe consistir en que la ventaja competitiva finalmente haga mucho más que recuperar el costo. Encontrar, desarrollar y aprovechar ventajas competitivas constituyen el verdadero

núcleo del negocio realmente exitoso. La fuerza que tenga la gerencia para explotar la oportunidad del negocio que le presenta la ventaja competitiva, será fundamental para el éxito de su actividad y deberá sentirse en todas partes.

En toda organización, cada persona debe tener conciencia de la necesidad de crear y desarrollar ventajas competitivas y debe recibir estímulos para que tome parte en el proceso de creación, desarrollo y aprovechamiento. Una ventaja competitiva puede surgir en cualquier sector de la organización. Por ejemplo, puede ser el fruto de la introducción de un nuevo proceso de producción que elimine ciertas operaciones onerosas generalmente empleadas en la industria. Puede provenir de la preparación de una nueva fórmula que mantenga la calidad del producto a un nivel uniforme pero que produzca una considerable reducción de los costos. Los programas de análisis de valores que actualmente tanto se emplean en la industria, con frecuencia pueden dar origen a una ventaja competitiva.

La meta es obtener la ventaja competitiva sostenible más significativa posible y en desarrollarla y protegerla de tal manera que no se pueda copiar. Estratégicamente, la ventaja competitiva sostenible es un aprovechamiento que representa beneficios a una empresa basados en una de las tres estrategias que pueden ser generadas, de bajo costo, de enfoque definido sobre una parte del mercado o una diferenciación en sus productos. Actualmente, Planta, S. A. presenta el siguiente perfil estratégico:

**a) Relación producto - mercado.**

Los arreglos de Plantas son dirigidos en su totalidad al mercado de la ciudad capital de Guatemala y cubre los estratos socioeconómicos medio. Ésto se debe al tipo de producto que representa.

**b) Nivel de inversión.**

Desde que se inició la nueva unidad de mercado local, la empresa ha invertido para solidificar dicha unidad y no está en la disponibilidad de invertir.

**c) Ventaja competitiva.**

Independientemente del tipo de arreglo que se desee, la empresa cuenta con gran variedad de plantas con calidad de exportación, por lo que cada arreglo está garantizado en lo que se refiere a calidad de las plantas. Únicamente varía el material donde son ubicadas las plantas, puede ser: roca volcánica o tronco tallado, ambos en diversos tamaños, por lo que la competencia participa con otro tipo de presentación. Las ventajas de la empresa son:

- comercializa a bajo costo.
- ofrece calidad de exportación en las plantas.

**d) Habilidades distintivas.**

Sistema de producción a nivel artesanal. Todo el proceso de elaboración es manual. Se basa en la creatividad y originalidad.

**e) Objetivos para toma de decisiones.**

- Reducir el costo de producción, evitando desperdicio de materiales
- Asegurar con los proveedores el abastecimiento futuro de las tillandsias

**f) Políticas funcionales.**

**Mercadeo:** en la actualidad no cuenta con ninguna política sobre este tema.

**Publicidad:** no se ha contemplado invertir en publicidad.

**Finanzas:** - cuentas por pagar: la empresa no está endeudada.

- cuentas por cobrar: se vende al contado.

- planillas: en el aspecto de sueldos y salarios, la empresa tiene como política, el pago de salarios mínimos para todo el personal de producción. Únicamente los mandos medios y altos devengan salarios diferentes.

- producción: - se selecciona al personal por apariencia, pues el trabajo no es especializado.

- no se revisa el sistema de producción, pues se asume que es el adecuado.

- el sistema de producción es por lotes.

- Mercadeo y ventas: - no tiene un plan de incentivos.

- no contempla introducir nuevos productos al mercado.

g) Con relación a la asignación de recursos, Planta S. A. no ha considerado establecer diferencia entre sus actividades de exportación y la venta local lo cual hace que los recursos físicos y humanos trabajen en ambos aspectos. Existe sinergia en el aspecto de la producción de plantas pues de éste proceso depende la calidad del producto, tanto para venta en arreglos localmente y para exportación.

## 2 ANÁLISIS EXTERNO.

Al referirnos al análisis externo de la empresa, es preciso analizar los elementos relevantes que rodean a la organización y que muchas veces están fuera del control de la misma. Debe enfocarse este análisis a lo más importante y relevante al desarrollo de estrategias. No debe ser excesivamente descriptivo, pues el resultado puede ser un cuantioso gasto de recursos con poco impacto sobre las estrategias. De este análisis se obtiene la identificación y entendimiento de oportunidades y amenazas encarando a la organización, tanto presentes como potenciales. También la identificación de cuestiones estratégicas.

### 2.1 Análisis del consumidor.

Es el primer paso del análisis externo, pues implica la identificación de los segmentos individuales (clientes) de la organización, sus motivaciones, necesidades y qué tan bien están siendo servidos.

El primer paso en el estudio de mercados es analizar a los clientes, tal análisis consiste en señalar tres preguntas, de segmentación, de motivación del cliente y de identificación de necesidades no llenadas.

#### 2.1.1 Segmentación.

Inicialmente debemos preguntarnos:

- ⇒ ¿Quiénes compran y usan el producto o servicio?.
- ⇒ ¿Quiénes son los compradores más grandes?.
- ⇒ ¿Qué clientes potenciales pueden ser identificados, y porque no están comprándonos?.
- ⇒ ¿Cómo está segmentado el mercado?.
- ⇒ ¿Cómo podría estar segmentado el mercado?.

**El desarrollo de una ventaja competitiva sostenible basada en una diferenciación, bajo costo o estrategia de enfoque se logra mediante la segmentación estratégica.**

### **2.1.2 Segmentación estratégica.**

Desde el punto de vista estratégico la segmentación significa la **identificación de grupos de clientes que responden a las estrategias competitivas de manera diferente que otros grupos de clientes.**

### **2.1.3 Estrategia de segmentación.**

Es la que une los segmentos identificados con un programa para distribuir una oferta competitiva de estos segmentos. De esta forma el desarrollo de una estrategia exitosa de segmentación requiere de conceptualización, desarrollo y evaluación de una oferta competitiva.

Existen millones de formas de dividir el mercado, lo cual hace difícil la tarea de identificación de los segmentos. Típicamente, el análisis considerará, cinco, diez o más variables de segmentación. Para evitar que hagan falta, una manera útil de definir segmentos es considerar un rango amplio de variables. Estas necesitan ser evaluadas en su habilidad para lograr identificar segmentos para las cuales se han señalado. Un segmento que justifique una estrategia única necesitará ser valioso en términos de potencial de ventas y ser sensible a la estrategia de diferenciación o bajo costo que podría ser menos efectiva para aquellos que no se encuentren en el segmento definido. La selección de formas más promisorias para definir segmentos son claramente obvias. Entre las variables frecuentemente utilizadas están las mostradas a continuación:

#### **a) Características del cliente.**

- Geográfica
- Tipo de organización
- Tamaño de la empresa
- Estilo de vida
- Sexo
- Edad
- Ocupación

**b) Acercamientos relacionados al producto.**

- Tipo de usuario
- Uso
- Beneficios
- Sensitividad en el precio
- Aplicación
- Lealtad a la marca
- Percepciones de la marca

El primer set de variables, muestra algunas de las variables frecuentemente utilizadas, las cuales describen segmentos en términos de características generales no relacionadas directamente con el producto analizado, por ejemplo, una panadería puede definir sus segmentos geográficos enfocándose en una o más regiones. Además, puede dividir su mercado en restaurantes, refacciones escolares, hospitales, y otros más. Notemos que estas características no están relacionadas directamente con el producto. La segunda categoría de segmentos variables consiste en aquellos que están relacionados directamente al producto, es decir que son segmentos que presentan una descripción del producto. Uno de los segmentos empleados frecuentemente es el uso. El usuario más fuerte de productos puede garantizar un servicio mejorado. Otras variables relacionadas con el producto incluyen aplicación, lealtad a la marca y percepciones de la marca. En la identificación de segmentos como parte del análisis de clientes, son posibles dos estrategias de segmentación distintas. La primera enfoca un segmento simple que puede ser más pequeño que el mercado entero. Por ejemplo, la segmentación para el mercado de arreglos de tillandsias será reducida a un sector específicamente definido, llamado segmento simple del mercado, situando la totalidad del mercado como los compradores de arreglos de plantas ornamentales en general.

Una opción de la estrategia de enfoque es involucrar segmentos múltiples. El caso de la General Motors en los años 20's la empresa situó a Chevrolet para los compradores conscientes de los precios, al Cadillac para el área alta y el Oldsmobile, Pontiac y Buick para los segmentos intermedios bien definidos.



Empresas de computadoras desarrollan ofertas de computadoras personales para varios segmentos definidos por el contexto, incluyendo juegos, negocios y computación en el hogar.<sup>5</sup>

De los ejemplos anteriores es importante que existan sinergias entre las ofertas de segmentos. En el caso de Planta S. A. se analiza el perfil del consumidor, atendiendo el mercado local para la venta de arreglos, distribuyendo el producto a través de los supermercados y una sala de ventas. Definiendo como ya se dijo un segmento simple, ya que no se tienen productos diversificados para otros segmentos del mercado.

Al estructurar la investigación haciendo referencia a los atributos de sexo, edad y estrato socioeconómico, se define el siguiente perfil: los clientes de arreglos de tillandsias son en su mayoría de sexo femenino comprendidos en una edad de 28 a 50 años y pertenecientes a un estrato socioeconómico mediano-alto y alto. Es importante mencionar que el producto tiene aceptación por las amas de casa que tienen poder adquisitivo, ya sea para adornar sus hogares o para regalar a otras personas.

#### **2.1.4 Motivación del cliente.**

Después de lograr la identificación de los grupos o segmentos de clientes, es necesario considerar sus motivaciones; qué es lo que está detrás de sus decisiones de compra. Motivadores son los atributos básicos que definen el ámbito de competencia, los parámetros que indican quienes compiten con cada marca, es decir, todas aquellas marcas que básicamente cumplen con la misma función, desde el punto de vista del consumidor. Normalmente, los motivadores se reducen a unos pocos atributos que se relacionan con la naturaleza física o funcional del producto, es decir, su finalidad, su función principal.

La motivación es una necesidad lo suficientemente apremiante como para incitar a la persona a buscar su satisfacción. Los motivadores son los determinantes de la acción de compra. Tales motivadores son las "tensiones" de distinta clase que provocan un desequilibrio (interno) en el consumidor; como por ejemplo, la sed. Las tensiones se producen de tal manera que hacen que el consumidor inicie un proceso de elección: agua, vino, cerveza, gaseosa, etc. Algunas veces es útil emplear una búsqueda de mercado para lograr

---

<sup>5</sup> Anker, David A., *Developing bussiness strategies*, (USA: Editorial John Willey & Sons, 1979), p.55

determinar exactamente qué atributos son importantes para los segmentos del mercado. Esto nos lleva a considerar algunos enfoques:

- El enfoque directo es el de preguntarle a la gente cuál es el atributo más importante del producto o servicio. Por ejemplo, qué motiva a comprar gaseosas de una marca determinada. La gente a menudo afirmará que todos los atributos son importantes e intentaran ser más lógicos y objetivos de lo que son en realidad. Este enfoque no es exacto, pues no se obtendrá la información verídica.
- Un segundo enfoque involucra determinar cuáles son los juicios de atributos que están asociados con las decisiones actuales de compra. Un estudio revela que, las madres actualmente seleccionan comida al "gusto de los niños" y lo "jugoso" en vez de las cualidades que ellas dicen que son importantes (nutrición y facilidad para comer).
- El tercer enfoque es hacer preguntas de intercambio, estas preguntas solicitan a los clientes hacer juicios difíciles entre los atributos del producto. Por ejemplo, la motivación de compra de arreglos de tillandsias para Planta S. A. es el gusto por las plantas naturales que adoman los ambientes, ya sean hogares u oficinas, según se pudo comprobar. Los atributos son: de presentación, apariencia y calidad en las plantas.

Los cambios actuales en la motivación de compra se dan debido a la venta de productos sustitutos como los arreglos florales y otro tipo de plantas ornamentales de mejor presentación en el empaque.

#### **2.1.5 Identificando necesidades no satisfechas.**

El proceso de identificación de necesidades no satisfechas es fundamental en el desarrollo de estrategias, ya que empresas que han estado al borde de la quiebra debido a sus bajos márgenes de utilidad han resurgido con el sólo hecho de lograr la identificación de necesidades que no habían sido satisfechas, y con ello proporcionar soluciones reduciendo los costos de mano de obra e incrementando la productividad en los productos ofrecidos a los clientes. Es importante mencionar que no solamente dichas empresas han

resurgido para subsistir en el mercado sino han logrado ubicarse en lugares importantes en el mercado a nivel mundial. Existen varios métodos estructurados de búsqueda de mercado que pueden ayudar a identificar las oportunidades o amenazas.

#### **2.1.5.1 Método No.1**

Involucra entrevistas semiestructuradas con las personas que utilizan el producto en las cuales se discute la experiencia con los productos. Estas discusiones también se pueden llevar a cabo con seis o diez personas en un grupo focal. Por ejemplo, puede preguntársele a las personas consumidoras de una determinada marca de leche en polvo las ventajas y desventajas que han encontrado. De esta entrevista se obtiene importante información en relación al impacto del producto en el mercado.

#### **2.1.5.2 Método No.2**

Elabora una lista de problemas potenciales del producto. Los problemas son priorizados por medio de cuestionar a un grupo de cien o doscientas personas que responderán clasificando cada problema. Se obtiene un punteo por medio de combinar las clasificaciones, por ejemplo en el caso de Planta S. A. sobre la venta local de arreglos de tillandsias se encontró que los compradores sienten que los arreglos son difíciles de adquirir en el mercado, poco conocidos por su nombre, no se diversifica la presentación, poco interés de los distribuidores en promover los arreglos.

#### **2.1.5.3 Método No.3**

El tercer método, llamado análisis de la estructura de beneficios, hace que los usuarios identifiquen los beneficios deseados y la medida en que los productos existentes proporcionan esos beneficios para las aplicaciones específicas de su uso. El resultado es una identificación de beneficios que los productos actuales no prestan. Por ejemplo, cuáles serían los beneficios esperados por los usuarios de una determinada empresa de telefonía celular. Esta información mostrará de manera objetiva el deseo del usuario del servicio, lo cual hará que la empresa modifique su enfoque actual para satisfacer sus necesidades.

#### **2.1.5.4 Método No.4**

Un cuarto método utiliza los estudios de satisfacción de los clientes, repetidos a intervalos regulares con el fin que los cambios sean detectados. Este método se puede utilizar en las empresas de servicios, ya que periódicamente se debe evaluar si la empresa está prestando el servicio por el cual el cliente paga. Por ejemplo, las empresas de servicio de vigilancia, las agencias de bancos, y otros más. En empresas manufactureras es útil éste método cuando se existen cambios en los diseños de los productos y es necesaria la opinión de satisfacción del cliente ante esos cambios. Consecuentemente a la identificación de necesidades no llenadas se encuentra el desarrollo de productos que sean sensibles a las mismas. Por ejemplo, empresas que investigan y desarrollan nuevos productos se dan cuenta que la opinión de los clientes tiene incidencia en el desarrollo de tales productos.

### **2.2 Análisis de la competencia.**

Este análisis se inicia cuando se identifica a los competidores actuales y potenciales. Existen dos maneras diferentes de identificar a los competidores actuales. La primera toma la perspectiva del cliente que debe hacer la elección entre los competidores. La segunda intenta agrupar a los competidores en base a su estrategia competitiva. Después de la identificación del competidor, se deberá poner especial interés hacia el entendimiento de los competidores y sus estrategias.

#### **2.2.1 Identificando a los competidores.**

En muchos casos los competidores principales son muy visibles y fáciles de identificar. De tal manera que se puede identificar fácilmente la competencia entre las aguas gaseosas. Sin embargo, vale la pena observar más de cerca la identificación del competidor. Por ejemplo la empresa Planta S.A. define a sus competidores de acuerdo al criterio alternativo de:

- a) Todos los tipos de arreglos de plantas ornamentales existentes.
- b) Sólo arreglos con plantas artificiales.
- c) Arreglos florales naturales y artificiales.

Debemos notar que los productos sustitutos pueden llegar a ser competidores relevantes, Podría ser útil detallar la categoría de los arreglos de plantas ornamentales en subgrupos evaluados por su intensidad de competencia con los arreglos de plantas ornamentales que ofrece Planta S.A.

### **2.2.2 Criterios sobre identificación de competidores.**

- a) En casi todas las industrias los competidores pueden ser retratados con base en la intensidad de competencia con el negocio analizado. Existen competidores directos, otros que compiten con menor intensidad y otros que compiten indirectamente, pero son relevantes. Por lo que el estudio de su comportamiento lleva a un entendimiento más profundo de la estructura del mercado. Los grupos de competidores directos merecen el estudio más profundo, aunque los otros grupos pueden requerir un análisis detallado.
  
- b) La definición de muchos de los grupos más competitivos dependerá de muchas variables clave y puede ser estratégicamente importante para conocer la importancia relativa de esas variables. Por ejemplo si para los arreglos de tillandsias la variable más importante es: plantas artificiales, ya sean todos los tipos existentes: rosas, claveles, plantas ornamentales, etc.- . Si las rosas son el atributo más importante para un segmento, la estrategia apropiada será diferente que si los claveles sean el más importante.
  
- c) Los productos sustitutos pueden ser extremadamente relevantes. Por ejemplo, que las personas prefieran los adornos típicos en lugar de los arreglos de plantas de ornamentales afecten su nivel de ventas y estructura de precios a través del tiempo.

#### **2.2.2.1 Cómo elegir los clientes.**

La identificación de los grupos es de valor conceptual y práctico. Un método es enfocar la elección del cliente. A un comprador de determinado sabor de aguas gaseosas se le preguntaría qué sabor compraría si se discontinuara dicha marca, o bien, qué marca compraría si aumentara de precio la marca favorita.

Otro método que provee ideas adicionales es la asociación de productos con los contextos o aplicaciones de uso específico. A un grupo de 30 usuarios del producto se les puede solicitar que identifiquen una lista de situaciones o aplicaciones de uso. En cada contexto se les puede pedir que mencionen los productos que podrían ser apropiados. Para cada producto identificado, se deben identificar los contextos de uso a fin de que la lista sea más completa.

A otro grupo de encuestados se le puede pedir que juzgue cuán apropiado es cada producto en cada contexto de uso. Luego los productos pueden ser agrupados en base a su similitud en cuestión de sus contextos apropiados de uso. En ese sentido los arreglos de plantas ornamentales son apropiados para regalos de cumpleaños y competirá con los productos similares.

Los dos métodos anteriores sugieren una base conceptual para identificar competidores aun y cuando la búsqueda de mercado no ha sido empleada. El concepto de alternativas mediante la cual los clientes eligen y el concepto de lo apropiado en un contexto de uso, pueden ser utilizados para entender el ambiente competitivo. Los dirigentes pueden hacer hipótesis sobre las marcas entre las cuales los consumidores eligen y las marcas que tienden a ser utilizadas en determinadas aplicaciones.

### **2.2.3 Identificando a los competidores (Grupos estratégicos)**

El concepto de grupo estratégico provee un método muy diferente que va hacia el entendimiento de la estructura competitiva de una industria. Un grupo estratégico es un grupo de empresas que persiguen estrategias competitivas de características similares. Las diferencias en estrategias que definen a los grupos dependerán de su contexto, pero pueden involucrar otros de los elementos de una estrategia de negocio.

En particular los grupos estratégicos pueden ser definidos por la extensión de las empresas con las cuales están involucrados contra las estrategias de crecimiento, qué canales de distribución están utilizando, posición en la dimensión de precio-calidad o la tecnología de la que dependan. En cualquier caso, las empresas en los diferentes grupos tendrán diferentes bases en las cuales compiten y también diferentes

ventajas competitivas. Incluso pueden diferir en cuanto a las características que tienen importancia estratégica como en el tamaño de una empresa, diversificación e incluso si son multinacionales.

Las diferencias entre los grupos estratégicos están basadas en las estrategias que han persistido a través del tiempo. Sin embargo, siempre habrán barreras que previenen a las empresas de cambiar de un grupo estratégico a otro, barreras como capital de inversión o diferenciación del producto.

#### **2.2.3.1 Concepto de grupo estratégico.**

Este concepto es útil por varias razones. Primero, es más fácil de analizar grupos estratégicos que un set de variables individuales y a menudo competidores numerosos. Segundo, el ejercicio de identificar los elementos clave de distinción de una estrategia en una industria y luego formar grupos de empresas con estrategias similares, provee ideas útiles al ambiente competitivo. Así, en la proyección de estrategias futuras de los competidores, el concepto de grupos estratégicos puede ser útil. Finalmente, la identificación de diferencias estratégicas, puede ser útil cuando se considera el entrar en un grupo estratégico existente, para cambiar de un grupo a otro, o empezar un grupo nuevo.

##### **2.2.3.1.1 Identificando a la competencia de Planta, S.A.**

Existen en Guatemala varias empresas que se dedican a la exportación de tillandsias, de las cuales sólo un 20 % de ellas se dedican tanto a la exportación como a la venta local de arreglos de plantas. Este veinte por ciento representa la competencia real de Planta S. A. Ahora bien, al analizar a la competencia de Planta S. A. se pudo establecer que otras empresas se han retirado del mercado local debido a la falta de conocimiento del producto por los distribuidores de artículos para el hogar, por lo que se ha limitado el impulso de este producto prefiriendo los distribuidores productos importados artificiales. Esto hace que las empresas comercializadoras de tillandsias centren su potencial en el mercado de exportación pues obviamente les representa mejores ingresos. Los competidores más importante de Planta S. A. en el mercado local de comercialización de arreglos de tillandsias son: Trópicos, Met Exp y Exprogua.

La competencia de arreglos de tillandsias en el mercado local de la capital guatemalteca se reduce a unas pocas empresas, ya que todas las empresas existentes enfocan su participación exclusivamente al

mercado de exportación. De allí que las empresas que compiten en el mercado local poseen características similares en su estructura organizacional; es decir, crean una unidad de negocio pequeña dentro de la estructura organizacional para la venta local de arreglos de plantas, siendo la empresa Trópicos la empresa líder en la Ciudad Capital.

Trópicos es una empresa fundada en 1985, dedicada a la comercialización de plantas ornamentales de diversos tipos, entre los que se encuentran las tillandsias o gallitos, los cuales comercializan localmente, el principal producto distribuido es el arreglo en troncos de madera que van desde pequeños de una planta, hasta arreglos de seis plantas en troncos más grandes. Además Trópicos tiene a su disposición arreglos especiales para adornar salones para eventos especiales, haciendo una combinación de diversas plantas ornamentales y de flores naturales. Esto hace que Trópicos tenga un alto nivel de aceptación por los clientes, puesto que elabora arreglos de tillandsias combinados con otras especies de plantas ornamentales, según se requiera. Las tillandsias las obtiene de recolectores de plantas que provienen del interior del país, y cuenta con un vivero que reproduce tillandsias de calidad de exportación.<sup>6</sup> El proceso de reproducción de tillandsias es el mismo descrito en el capítulo I.

#### **2.2.3.2 Tamaño, crecimiento y rentabilidad de la competencia.**

Si existen varios competidores, es necesario identificar los grupos estratégicos que son más significativos. Una medida es su tamaño y mercado asociado. No solamente los competidores grandes son de interés, sino también aquellos que han alcanzado un aumento de crecimiento, además de reflejar el éxito o falta de una estrategia, pueden sugerir la posibilidad de tendencias organizacionales o financieras que podrían afectar las estrategias futuras. Después del tamaño, el crecimiento trae rentabilidad. Una empresa rentable generalmente tendrá acceso a capital para inversión a menos que halla sido designada para ser explotada. Un negocio que ha perdido dinero en un período extenso o ha experimentado una baja en la rentabilidad, puede encontrar dificultoso el ganar acceso a capital, ya sea externa o internamente.

---

<sup>6</sup> Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, *Bases para la elaboración de una política de desarrollo económico a través de las exportaciones*, (Guatemala: s.e., 1996), p.15



Hoy en día las empresas que comercializan plantas ornamentales ven como única oportunidad el emplear estrategias enfocadas hacia el mercado de exportación pues de tal mercado se obtienen mayores utilidades, por lo que las empresas no están invirtiendo para crecer en el mercado local de arreglos de plantas.

#### **2.2.3.3 Objetivos y suposiciones del competidor.**

El conocimiento de los objetivos del competidor provee el potencial para predecir si el desarrollo actual de un competidor es considerado satisfactorio o si son necesarios algunos cambios en las estrategias. Debemos preguntarnos: ¿Cuáles son los objetivos del competidor respecto al mercado, crecimiento de ventas y rentabilidad? Por ejemplo en el mercado de las plantas ornamentales, la empresa Trópicos cree en que los clientes potenciales deben ser educados en la compra de arreglos de tillandsias y de plantas en general, por lo que está impulsando una política de introducción de sus productos a través de folletos informativos, pues suponen que existe falta de información de los clientes actuales como potenciales del conocimiento de las Plantas Ornamentales en general. Del trabajo anterior esperan obtener altos volúmenes de venta que represente atención especial al mercado local de arreglos de tillandsias.

#### **2.2.3.4 Estrategia actual y pasada de la competencia.**

La estrategia actual y pasada del competidor debería ser revisada. En particular, las estrategias pasadas que han fallado deben ser anotadas, con las experiencias que pueden inhibir al competidor de tratar estrategias similares. También, un conocimiento del patrón de un competidor de un nuevo producto o un nuevo mercado puede ayudar a anticipar las direcciones futuras de su crecimiento. Si una estrategia de diferenciación es detectada, debemos establecer de qué depende, si de una línea de producto, de la calidad del mismo, el servicio, tipo de distribución o identificación de la marca. Si se emplea una estrategia de bajo costo, se debe determinar si está basada en la escala de economía, en la curva de la experiencia, en facilidades de equipo de fabricación o acceso a materiales. Además, cual es su estructura de costos. Si una estrategia de enfoque es evidente, describa el alcance del negocio. Cuales son los límites de su línea de producto y mercado de servicio.

Debido a que los arreglos de plantas ornamentales no son muy conocidos, Trópico no ha tenido total aceptación de los compradores de arreglos de plantas ornamentales, pues han encontrado dificultad en cuanto al conocimiento de los mismos y los clientes de arreglos prefieren los arreglos florales naturales pues son más conocidos. En ese sentido poseen una estrategia que se basa en el bajo costo de producción, debido a lo accesible de los materiales para producir.

#### **2.2.3.5 Organización y cultura de los competidores.**

Frecuentemente, el conocimiento de los antecedentes y experiencias de la administración del competidor pueden proveer ideas para acciones futuras. ¿Están los ejecutivos de la empresa capacitados para mercadeo, ingeniería o fabricación? La cultura de la organización apoyada por su estructura y sistemas a menudo puede ser una influencia penetrante sobre la estrategia. Por ejemplo, Trópico, establece una limitante, similar en todas las empresas comercializadoras de plantas ornamentales, ya que su principal objetivo es el mercado de exportación de plantas, lo cual hace que el trabajo en el mercado local quede en segundo plano. Esto hace que la estructura organizacional del mercado local se debilite.

A nivel gerencial, se puede decir que existe un creciente interés por parte de Trópico por dar a conocer no sólo los arreglos de tillandsias sino de plantas ornamentales en general, pero se han visto limitados en culturizar a los clientes de arreglos debido al poco apoyo que se ha encontrado por parte de las empresas distribuidoras y supermercados que prefieren distribuir otros productos.

#### **2.2.3.6 Estructura de costo de la competencia.**

Se debe analizar la estructura de costo de los competidores, especialmente si logramos detectar a los competidores que dependen de una estrategia de bajo costo, ya que puede proveer un indicador de su estrategia probable de precios futuros y obviamente su fuerza actual. La meta debería ser obtener un sentimiento de los costos directos y fijos que podrían determinar los niveles de pérdidas o ganancias. La siguiente información puede ser obtenida y puede proveer ideas en las estructuras de costos, por ejemplo:

a) **Tipo y número de empleados:** el proceso de elaboración de arreglos de tillandsias no requiere personal operativo calificado, pues el trabajo es a nivel artesanal. En tal caso el costo de mano de obra no representa una alta inversión.

b) **Los costos de materiales:** de igual forma para el caso de arreglos de tillandsias, los materiales de elaboración se pueden obtener fácilmente. Por ejemplo, las rocas volcánicas, los troncos de árbol y la cerámica son materiales accesibles en el mercado local.

Además, se utiliza la creatividad y originalidad para presentar las plantas en otro tipo de arreglo, tal es el caso de Trópico que le da la opción al cliente de escoger el empaque que desee por medio de un catalogo en el que se encuentran copas de cristal con arena de diferentes colores y figuras de barro. Los niveles de venta de la competencia para conocer en números el potencial de aceptación del producto, son características que se deben analizar.

#### **2.2.3.7 Fortalezas y debilidades de la competencia.**

Este concepto provee una idea en relación a cuán capacitada esta la empresa en identificar las diferentes estrategias de los competidores. Uno de los objetivos es lograr explotar las debilidades de un competidor en un área en donde la empresa opere o tenga una fortaleza de desarrollo. El patrón deseado es poner en oposición la fortaleza en contra de la debilidad del competidor. Contrariamente, el conocimiento de las fortalezas de un competidor también es importante para ser desviado o neutralizado.

Por ejemplo, en el caso de Trópico que posee fortalezas en sus canales de distribución, es uno de los almacenes de prestigio en el país. Esta fortaleza encuentra su debilidad debido a que no ha recibido el apoyo deseado por los gerentes de los almacenes para dar a conocer el producto. Dándoles prioridad a arreglos y adornos importados. Los aspectos que se deben analizar de un competidor, a fin de establecer si posee fortalezas y debilidades son los siguientes:

- **Innovación:** tecnología, capacidad de productos nuevos, productos patentados.

- **Fabricación:** estructura de costo, equipo, acceso a material bruto, actitud y motivación hacia el trabajo y capacidad.
- **Finanzas-acceso a capital:** de operaciones, de activos netos.
- **Administración:** calidad de administración, lealtad, toma de decisiones.
- **Mercadeo:** calidad de producto, dimensión de la línea de producto, marcas, distribución, relación de minorista, publicidad y promoción, fuerza de ventas, servicio, conocimiento de las necesidades del cliente.
- **Base del cliente:** tamaño y crecimiento de los segmentos atendidos, lealtad hacia los clientes.

#### **2.2.3.8 Competidores potenciales.**

Además de la identificación de los competidores actuales, es importante considerar los que ingresan a los mercados potenciales. Entre las fuentes de competidores potenciales están las empresas que pueden tomar parte en:

- Expansión de mercado: operan en otras áreas geográficas.
- Expansión de producto: ampliación de los productos ofrecidos a los clientes, por ejemplo, Trópico que además de la venta de arreglos de tillandsias ofrece a los clientes macetas y arreglos naturales de flores y plantas, tanto naturales como artificiales.
- Integración inversa: abarcar a los productores de componentes e insumos en una sola industria, por ejemplo, abarcar a los productores y proveedores de plantas ornamentales.
- Integración futura: los proveedores también son competidores potenciales. En el caso de las empresas que comercializan arreglos de plantas ornamentales, pueden encontrar competencia directa en sus proveedores de plantas, debido a que los insumos (bases) para la presentación de los arreglos son de fácil acceso, y a bajo costo.

#### **2.2.3.9 Obteniendo información acerca de los competidores.**

La información acerca de los competidores está usualmente disponible en una variedad de fuentes. Los

competidores se comunican extensivamente con sus clientes y distribuidores, con los analistas de mercados, con las asociaciones industriales y reguladores del gobierno. El monitoreo de la publicidad, contratos, conferencias, reportes anuales y otros, también pueden ser informativos. Además, las reuniones sobre tecnología puede proveer información acerca de los temas analizados.

Una manera de obtener información detallada acerca del mercado del competidor en relación a sus clientes, es por medio de hacer un estudio de mercado. Por ejemplo la información en relación a la comercialización de plantas ornamentales la encontramos en la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales, El CONAP, CONAMA, DIGEBOS, el INE, así como también con los propios vendedores de la plantas ornamentales.

### **2.3 Análisis de la industria.**

Determinar lo atractivo de la industria para participantes actuales y potenciales es uno de los objetivos principales de éste análisis. Además, en este análisis identificamos factores claves de éxito de la misma industria. Por ejemplo, un competidor necesitará tener un nivel mínimo de habilidad o calidad de activo respecto a los factores clave de éxito de la industria. Si una empresa tiene debilidad estratégica en un factor clave de éxito y no es neutralizado por una estrategia bien concebida, la habilidad de la empresa será débil para competir. En caso contrario, las ventajas competitivas sostenibles generalmente estarán basadas en factores clave de éxito. De otro modo las ventajas probablemente no serán importantes tanto como para confiar en ellas.

#### **2.3.1 Definiendo la industria.**

Para conducir el análisis de una industria, las limitaciones de la misma deben ser especificadas. Este juicio generalmente puede estar basado en el análisis del competidor y el cliente. La industria consistirá regularmente de productos relevantes de los competidores identificados en el análisis de competidores. El análisis en general necesita ser dirigido no solo por la industria como un todo sino también por los segmentos importantes identificados en el análisis de clientes.

### **2.3.1.1 Dimensiones de un análisis de industria.**

La naturaleza y contenido de un análisis de industria y su mercado de producto relevante dependerá de su contexto, sin embargo, a menudo incluirá las siguientes dimensiones:

- Tamaño actual y potencial de la industria
- Estructura de la industria
- Sistemas de distribución
- Tendencias y desarrollo de la industria
- Ciclo de vida del producto o crecimiento de la industria

En el caso de la industria de las plantas ornamentales podemos decir que no existe un sector organizado debidamente para el mercado local de consumo, por lo que el análisis se desarrollará tomando como referencia al sector industrial de exportación que en términos generales regula la comercialización de plantas ornamentales localmente. Debe hacerse énfasis en que el objetivo primordial de los comercializadores de plantas ornamentales en Guatemala es el mercado de exportación por lo que le la venta local de arreglos de plantas lo hacen en menor escala.

### **2.3.2 Tamaño actual y potencial de la industria.**

El conocimiento del tamaño de la industria no solamente puede ayudar a evaluar las decisiones de inversión, sino también sirve para definir el mercado compartido de varios competidores. Los estimados del tamaño de la industria pueden basarse en las fuentes gubernamentales o asociaciones de comercio. Por ejemplo, para el caso de la venta de arreglos de tillandsias en el mercado local no existe alguna dependencia que en este momento controle, aunque esta labor le corresponde al Consejo Nacional de Áreas Protegidas, CONAP. Únicamente se registran en el CONAP los volúmenes de las exportaciones de plantas. En tal caso la industria de venta local de arreglos de tillandsias se resume a cuatro pequeñas empresas que operan principalmente como ya se estableció exportando y que han encontrado oportunidad en el mercado local. Consultando el potencial que tiene el negocio en el mercado local se pudo establecer que se requiere invertir, en inducir el producto a los clientes potenciales utilizando medios publicitarios y

educarlos a interesarse por el producto, lo cual las empresas no están dispuestas a hacerlo pues prefieren el mercado de exportación que obviamente les representará mayores ingresos.

#### **2.3.2.1 Organización industrial.**

La industria de las Plantas Ornamentales de Follaje se organiza en tres sectores definidos, e identificados en cada uno de ellos la participación de los empresarios y/o productores:

- a) **Estructura organizacional:** la estructura organizacional funcional de cada uno de los exportadores utilizada en su empresa para definir la gestión empresarial.
  
- b) **Cooperativas:** la Cooperativa de productores y exportadores de plantas ornamentales que ha fijado su establecimiento con la participación de los empresarios, con el propósito de beneficiarse y optar a los beneficios de excepción del pago de impuestos a la importación de materias primas y/o equipos de apoyo a la producción. Esta organización es de reciente creación y actualmente consideran ésta etapa de consolidación y de madurez en los planes de trabajo de corto y largo plazo que se verán consolidados con los objetivos de cada uno de los agremiados a subcomisión y a las políticas empresariales de cada una de las empresas exportadoras y/o productoras.
  
- c) **Gremial de Exportadores:** el funcionamiento de la subcomisión de Plantas Ornamentales que está adscrita a la Comisión de Follaje, Flores de Corte y Plantas Ornamentales. La Subcomisión está integrada por veintiocho empresarios individuales que en forma organizada han designado a cinco empresarios que los representan ante la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales en la comisión de Follaje, Flores de Corte y Plantas Ornamentales y en la Comisión Agrícola. Su función es la de coordinar y presentar las necesidades de los agremiados en la Gremial en materia de Capacitación, Asistencia Técnica, Mercadeo, Informática e información de mercados y de promoción comercial. En general, puede decirse que la subcomisión mantiene una relación estrecha de comunicación y apoyo con la Gremial. Sin embargo, vale la pena mencionar el único punto en el que existe desacuerdo entre ambas partes. Este consiste en el hecho de que la Gremial incluye en sus listados de exportadores de

plantas ornamentales a personas que se dedican a esta actividad sin tener un vivero bajo su cargo. Esto hace que dichas personas, generalmente sin la experiencia, infraestructura, ni conocimiento del negocio, puedan arriesgar las condiciones de mercado que de otra manera pueden ser favorables para los productores organizados.

d) **Regulaciones:** la Comisión Nacional de Protección del Medio Ambiente, CONAMA es una institución que regula y tiene por objeto la protección y mejoramiento del Medio Ambiente, así como velar por el mantenimiento del equilibrio ecológico y la calidad del medio ambiente para mejorar la calidad de los habitantes del país. Su funcionamiento se apoya en el Decreto No. 68-86. Esta comisión regula las políticas a nivel nacional, es una institución que tiene el control y aval de las empresas, que producen, en forma natural o industrial plantas ornamentales sin perjudicar el medio ecológico ni las especies en su fase de extinción. De igual manera, el Consejo Nacional de Áreas Protegidas, CONAP tiene como objetivo asegurar el funcionamiento óptimo de los procesos ecológicos esenciales y los sistemas naturales vitales para beneficio de todos los guatemaltecos. Su funcionamiento se basa en el Decreto número 4-89, en el que se crea el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas, SIGAP. El CONAP regula, a través del artículo 53, del Decreto 4-89, la explotación de Plantas Silvestres en cuya categoría se incluyen las Plantas Ornamentales, las que vienen reguladas a través de las disposiciones de su reglamento interno y a través del instructivo para el funcionamiento de granjas comerciales de Flora Silvestre y a través del Convenio sobre el Comercio Internacional de especies amenazadas de fauna y flora y criterios para aplicar las leyes (Decreto 68-86 y 4-89) analizados desde el punto de vista técnico y de procedimientos legales para que su aplicación no perjudique la industria de Plantas Ornamentales. Es importante mencionar que el CONAP es la entidad que autoriza a las empresas para comercializar plantas ornamentales, llevando un control en las exportaciones, según lo establecido en el decreto 4-89. Este control abarca también a los comercializadores locales de plantas ornamentales, lamentablemente no se ha podido llevar a cabo tal control por la falta de recursos de la institución. En ese sentido el CONAP se ve limitado a controlar la venta de arreglos de tillandsias en el mercado local, ya que las empresas no registran la información de venta local. Esto hace que la venta local sea ilegal, por lo que



las empresas establecidas y pequeños productores actúen en contra de la ley, creando un mercado en el cual no se puede competir.<sup>7</sup>

### **2.3.3 Estructura de la industria.**

#### **2.3.3.1 Los competidores.**

Es necesario conocer el nivel de competencia existente en la industria debido a que entre más competidores existan habrá más competencia. En la venta de arreglos de tillandsias existe poca competencia, ya que a varias empresas han dedicado el 100 por ciento de su actividad comercial al mercado exterior. En tal caso se puede afirmar que solamente cuatro empresas participan activamente compitiendo en el mercado local de venta de arreglos de tillandsias en similares condiciones ya que consideran que la mejor época para vender es a fin de año. Cada una de éstas empresas presenta sus arreglos en empaques similares, cambia, únicamente, el tamaño del mismo y el número de plantas.

#### **2.3.3.2 Productos sustitutos.**

Estos productos son representados por esos grupos de competidores que están identificados como competidores de baja intensidad. Sin embargo, ellos son aún relevantes y pueden influenciar la productividad de la industria. De esta manera diremos que la industria de plásticos a través de las plantas artificiales, así como la industria de las plantas naturales ofrecen presión a la industria de las plantas ornamentales.

#### **2.3.3.3 Estructura de costos.**

Es conocer lo que cuesta la industria que se analiza en sus dimensiones del valor agregado del producto, obtención de materiales e insumos para producir, la mano de obra calificada o no, y otros elementos clave que pueden ser de éxito o fracaso de la industria. Como se anota anteriormente, la fabricación de arreglos de tillandsias se puede catalogar a nivel artesanal, debido a que las empresas no han establecido un sistema

---

<sup>7</sup> Anzueto, Carlos y Manuel Porras, *Estudio de diagnóstico sobre la producción y exportación de plantas ornamentales de follaje*, Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, (Guatemala: s.e., 1990), p.90

de producción definido permanentemente, pues se elaboran esporádicamente conforme se van solicitando por los clientes, especialmente en la época de fin de año. Lo cual hace que sus costos sean bajos pues son elaborados a veces por los mismos dueños de las empresas. Únicamente se incrementa el valor del arreglo en la planta misma, ya que su calidad es de exportación, valorada según su tamaño y su especie. La importación de materiales como apoyo a la producción y exportación, básicamente está concentrada en la adquisición de equipo de riego, sarán, insumos, material vegetativo y material de empaque. Dichos materiales pueden adquirirse localmente o importarlos directamente.

#### **2.3.4 Sistemas de distribución.**

Debemos hacer cuestionamientos sobre la manera de distribución del producto analizado, para el caso de los arreglos de Tillandsias, son los productores en su mayoría quienes ofrecen directamente el producto al cliente en sus oficinas de venta, eventualmente se ha distribuido a través de almacenes de prestigio. Sin embargo, los arreglos no han encontrado apoyo para su venta en éstos almacenes pues los gerentes prefieren importar productos ya conocidos argumentando que no les interesa promover el productos desconocidos. Incluye preguntas como:

- ¿Cuáles son los canales de distribución alternativos?
- ¿Cuáles son las tendencias? ¿Qué canales están creciendo en importancia? ¿Qué nuevos canales han surgido?

#### **2.3.5 Tendencia y desarrollo de la industria.**

Este análisis determina cuáles son las tendencias o eventos que podrían sugerir nuevas direcciones de crecimiento o cambiar la evaluación de factores de éxito. Puede ser letal entrar a competir en una industria con factores clave de éxito cambiantes y no estar enterados de tales tendencias. Como se explicó anteriormente, la industria de la comercialización de plantas ornamentales a nivel local debe ser regulada a través de las leyes que rigen la comercialización de plantas ornamentales por el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP). Por lo que la tendencia de la industria va dirigida a lograr establecer negocios que participen activamente bajo la normativa creada por el CONAP.

Actualmente, se tienen algunas empresas que laboran sin reportar sus inventarios de productos comercializados localmente al CONAP, por lo que éstas empresas actúan en contra de la ley. Esto hace que el mercado no se desarrolle de manera sostenible. Adicionalmente, puede decirse que el mercado de la comercialización de arreglos de tillandsias a nivel local se encuentra detenido en su desarrollo puesto que resulta más atractivo el mercado de exportación.<sup>8</sup>

### **2.3.6 Crecimiento de la industria y ciclo de vida del producto.**

Proyectar el crecimiento futuro provee una medida importante de atractivo en una industria. Se asume generalmente que una industria en crecimiento tendrá gran oportunidad y mayor potencial de pago que una industria decreciente. Aunque ésta suposición no siempre permanecerá, no hay duda que una tasa de crecimiento esperado es estratégicamente importante. Los factores clave de éxito a menudo cambian según la industria pasa por sus ciclo de vida.

#### **2.3.6.1 El concepto de ciclo de vida del producto.**

Generalmente, cuatro etapas del ciclo de vida son conceptualizadas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Sin embargo, se observa un período de crecimiento renovado, el cual puede ser causado por una promoción de empresas dañadas por una declinación de ventas que no aceptan el hecho de que una fase de declinación se ha alcanzado. Si se encuentran nuevos usos o nuevos usuarios de un producto, una nueva fase de crecimiento puede ser lanzada. Es importante distinguir entre las dos causas de un segundo ciclo de crecimiento. Puede ser útil subdividir algunas de las etapas del ciclo de vida. Por ejemplo, la fase de madurez podría dividirse en madurez de crecimiento, cuando los canales de distribución llegan a ser saturados; madurez estable, cuando el ingreso al mercado es lograda; madurez decreciente, cuando los productos sustitutos empiezan a invadir. Por lo menos pueden ser útiles cuatro diferentes conceptos del ciclo de vida de un producto:

- En una industria o ciclo de vida de un producto.
- En la forma del producto

---

<sup>8</sup> Información obtenida en el Consejo Nacional de Areas Protegidas (CONAP).

- En la aplicación del producto
- En la marca del producto

El análisis del ciclo de vida que será más útil dependerá del contexto estratégico. En el caso de la Industria de la venta local de arreglos de tillandsias se puede establecer que se encuentra en la etapa de declinación por la falta de interés económico entre productores y distribuidores en dar a conocer el producto a nivel local.

#### **2.4 Análisis del ambiente.**

Actualmente, se vive en una era de cambios rápidos, por lo que las organizaciones que estén tomando decisiones estratégicas cuyos resultados no serán sentidos hasta cierto momento en el futuro, pero que requieren un compromiso importante de recursos ahora, deben tomar en serio el cambio rápido. Las decisiones actuales deben ser tomadas con el mejor pronóstico posible de lo que el rápido cambio significa para la organización. Lo difícil de pronosticar cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos ha obligado a las empresas a una gran variedad de respuestas. En ese sentido, las organizaciones que se interesan en pronosticar el ambiente han encontrado un panorama más claro de los cambios, para adoptar medidas que logren la supervivencia de la misma.

Un tratamiento breve de cada una de las áreas del ambiente proporcionará una buena conciencia de la importancia del mismo, además, estimulará los tipos de preguntas que la organización debe hacerse, de manera que no pase por alto el impacto del medio ambiente cambiante sobre su proceso de planeación estratégica. En términos generales se dice que las fuerzas externas importantes de la industria con la cual la organización compite también condicionarán su operación y dirección. El análisis del ambiente, trata de la identificación y entendimiento de oportunidades emergentes y amenazas creadas por estas fuerzas. Es importante limitar el análisis del ambiente hacia lo manejable y relevante. Este análisis puede ser dividido en varios componentes: tecnológico, económico y sociopolítico.

#### 2.4.1 Ambiente tecnológico.

Algunas veces puede ser vital en cualquier industria en la cual un factor clave de éxito es o podría ser la tecnología. Este concepto es vital analizarlo, no importando el tipo de empresa que se esté investigando, puesto que por muy pequeña que sea se verá inmersa en la tecnología, ya sea directa o indirectamente. La tecnología se ha convertido en un factor dominante en las empresas y en nuestras vidas. El implacable avance de la tecnología se ha denominado "determinismo tecnológico", lo cual quiere decir que la tecnología determinará el curso de la sociedad y parece dejarnos sin opinión sobre el asunto. Sin embargo, la gente se ha dado cuenta, por fin, sí existe una selección de tecnologías.

Una definición de tecnología puede ser la aplicación de los conocimientos para resolver los problemas humanos; esta definición es extremadamente amplia e incluso abarca casi todas las actividades humanas. Una definición de tecnología más delimitada es el juego de procesos, herramientas, métodos, procedimientos y equipo que se utiliza para producir bienes y servicios. Esta definición habla claramente de la tecnología del proceso más que de la tecnología del producto. Por ejemplo, en la comercialización de arreglos de tillandsias en el mercado local, el proceso de producción se desarrolla a nivel artesanal, en donde predomina la creatividad de los fabricantes dando a conocer sus habilidades manuales. Aquí la tecnología se manifiesta esencialmente en las técnicas de reproducción de tillandsias por los viveristas, debido a la introducción de diferentes especies de tillandsias provenientes de otros países y que tienen potencial para reproducirse en el país y comercializarse, especialmente en el exterior. La técnica empleada para obtener tillandsias consiste básicamente en que la reproducción de las especies comerciales de tillandsias se hace en forma asexual; dicho proceso consiste en la colección de plantas madres del bosque, las cuales son colocadas en bancos de madera con fondo de sarán o colgadas en cercos de alambre en un área llamada maternidad, en donde son reproducidas luego de transcurrido cierto tiempo. Posteriormente son seleccionados de acuerdo al tamaño para luego secarlas, empacarlas y prepararlas para la venta. Así también, se están haciendo esfuerzos para la reproducción de algunas especies por medio de semilla. Se ha observado que las semillas germinan, pero luego se mueren pequeñas; por lo que se están haciendo estudios par resolver esta situación, para lograr que las plantas se desarrollen y crezcan.

En cuanto a la presentación misma de los arreglos de tillandsias, la tecnología se da nivel artesanal, de donde se puede decir que la presentación de los arreglos depende de la creatividad de los fabricantes, por lo que la tecnología aquí se resume en desarrollar técnicas manuales de elaboración. Existen viveros que cuentan con artesanos experimentados que elaboran diferentes tipos de presentación en los arreglos de plantas, por lo que éstas empresas tienen ventaja sobre las demás.<sup>9</sup> En otro tipo de industrias y empresas el ambiente tecnológico deberá analizarse en aspectos tendientes a afectar el sistema operativo de la misma, por ejemplo la utilización de computadoras y el "correo electrónico" en una empresa dedicada al envío de correspondencia, marcará un adelanto o ventaja en relación a las empresas que no utilizan este sistema, considerando siempre las ventajas y desventajas que su utilización representa.

Dado que los cambios tecnológicos se dan rápidamente y los nuevos productos y procesos pueden ser clave en los planes futuros de una empresa, es necesario poner interés en los pronósticos tecnológicos, que afectan a la industria. Empresas que han avanzado en el desarrollo de planificación, partiendo de los pronósticos tecnológicos, han tendido a ser empresas de alta tecnología. Lo que se ha hecho en estos casos es animar a los asesores a estar alerta a los descubrimientos futuros. Incluso la pequeña empresa, puede tener éxito al pronosticar e incluir el futuro del medio ambiente tecnológico en la definición de una estrategia. Unos cuantos empleados de una empresa, si se les motiva, pueden hacer mucho por presentar un panorama ordenado del medio ambiente tecnológico de ésta.

#### **2.4.1.1 La técnica DELPHI.**

Los pronósticos a mayor plazo de los desarrollos tecnológicos para los que existe poca información disponible para hacer predicciones pueden ser logrados en diversas formas, siendo una de ellas la técnica Delphi, la cual puede ser utilizada para responder las siguientes clases de preguntas:

- ¿Qué desarrollos técnicos son mas necesarios en el campo específico?
- ¿Cuál de estos desarrollos es más crítico como cuello de botella?
- ¿En qué orden es probable que ocurran los desarrollos?

---

<sup>9</sup> Anzueto, Carlos y Manuel Porras, *Estudio de diagnóstico sobre la producción y exportación de plantas ornamentales de follaje*, Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, (Guatemala: s.e.,1990), p.43

- ¿En qué lapso ocurrirán los desarrollos?

Una forma alterna de establecer la pregunta principal es en términos de lo que es probable que se desarrolle o, en el caso de la persona, qué demandas de nuevas habilidades pueden imponerse a la persona o a la profesión. Debe señalarse también que "tecnología" es un término amplio que cubre las técnicas y métodos para mercadotecnia, producción, distribución, atención médica, transporte, administración de oficinas y muchos otros campos. Un pronóstico Delphi se elabora de la siguiente manera:

**CUADRO 2.**

PRONÓSTICO DELPHI	
1	El coordinador forma un grupo de expertos. La experiencia de cada miembro puede estar limitada a sólo una parte del campo en el que se está haciendo el pronóstico, pero todos deben estar familiarizados con el estado del arte en el campo como un todo. El grupo puede estar compuesto en su totalidad por miembros de la misma empresa u organización, o pueden representar a otras empresas, consultores y académicos interesados. En cualquier caso, se les dan instrucciones de no discutir el problema con ningún otro.
2	Se hace la pregunta, mediante una carta o memorándum a cada miembro del grupo, con instrucciones de listar, jerarquizar, dar fechas, o proporcionar cualquier información que busque. En este punto, se les pide no informarse unos a otros de sus respuestas. Después, entregan sus respuestas individuales al coordinador.
3	El coordinador compila los resultados y los da a cada miembro del grupo, proporcionándoles los rangos y la variabilidad. En caso de un desacuerdo general, se pide a cada miembro hacer comentarios. En caso de desviaciones individuales de un acuerdo general, se pide a cada miembro que no esté de acuerdo que reconsidere o justifique su posición.
4	El coordinador compila los resultados de esta última operación y repite la etapa No.3. Por lo general, esta compilación mostrará una dispersión menor de las predicciones.

Fuente: Administración de operaciones, 1995.

#### **2.4.2. Ambiente sociopolítico.**

Este análisis puede ser especialmente importante para las firmas multinacionales que operan en países políticamente sensibles. Este análisis debe considerar, por ejemplo: las regulaciones establecidas por el gobierno que afectan directa e indirectamente una determinada industria. Los pronósticos Delphi pueden ser utilizados para determinar sucesos y tendencias en el medio ambiente social y político, así como también en el tecnológico. La predicción de qué patrones sociales, cambios de valores, modificaciones del estilo de vida, y otras tendencias, es probable que surjan de este análisis.

Aunque las técnicas de pronóstico del clima han sido desarrolladas hasta el punto de que una amplia base de datos puede ahora proporcionar la seguridad de que exista un 90% de probabilidad de lluvia al día siguiente, todo lo que eso significa en realidad es que en todos los momentos en el pasado en el que el "mapa del clima" ha estado como está ahora, nueve de diez veces ha habido lluvias al siguiente día. La historia, nuestro "mapa" de los cambios sociales pasados, es valiosa por sus lecciones. En muchas áreas de cambios sociales y políticos, podemos ver sucesos y tendencias que se están desarrollando y se asemejan a sucesos pasados. Aunque puede ser tentador hacer declaraciones de probabilidad sobre la base de estas similitudes, es importante recordar que estos sucesos y tendencias pasadas fueron, en todos los aspectos, únicos para sus momentos y su cultura y pueden proporcionar pocas bases para su cuantificación. Nadie puede saber la verdadera probabilidad de un suceso futuro. En cambio, se utilizan nuestras propias probabilidades "subjetivas". En donde haya sucesos y tendencias políticos o sociales implicados, guerra, tumultos, leyes, sindicalización, limitación de armas, regulación gubernamental, sus probabilidades subjetivas de ocurrencia son altamente dinámicas. Como el mercado de valores, estas probabilidades varían con cada rumor, logro, contratiempo o cambio de liderazgo en el campo pertinente. Entonces las declaraciones de probabilidad pueden introducir más ruido que información en el proceso de pronósticos sociopolíticos. Es inadecuado desarrollar una estrategia basada en una sola lectura de las probabilidades de ocurrencia de las tendencias o discontinuidades importantes en el futuro de la organización. En cambio, quienes hacen pronósticos sociopolíticos recomiendan el desarrollo de varios (cuando menos tres) argumentos para el futuro sobre los que puedan basarse las opciones estratégicas.



En Guatemala la inversión en proyectos de desarrollo de productos no tradicionales para exportación en los que se encuentran las tillandsias está limitada en gran medida por el clima de inseguridad ciudadana. Esta situación trasciende al mercado mundial deteriorando la imagen del país. En los años recientes el saldo de la balanza comercial (diferencia entre exportaciones e importaciones) ha sido negativo, y se espera que continúe comportándose de igual manera, entre otras causas por la baja de aranceles y el proceso de apertura favorecen el aumento de las importaciones, mientras las exportaciones de importantes productos enfrentan mercados en donde los compradores imponen precios o cuotas.

Las negociaciones que lleva a cabo el gobierno indican que se continuará con el proceso de apertura al comercio y la inversión. Guatemala ha reanudado la negociación, conjuntamente con El Salvador y Honduras, de un tratado de libre comercio con México en base a la declaración de San José, denominada Tuxtla II. De igual manera se está negociando la participación multilateral del país para llegar a acuerdos de libre comercio en el año 2005, en el marco del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). El Gobierno busca conformar una unión aduanera entre Guatemala y El Salvador, impulsando la integración económica centroamericana, en donde la región es un importante mercado para los productos guatemaltecos. Adicionalmente, el alto índice de analfabetismo prevaleciente en el país (se estima en casi del 50%) provoca que los trabajadores del nivel obrero, tengan muy pocas habilidades para el trabajo, y gran dificultad para aprender tareas básicas, sin mencionar habilidades numéricas o posibilidades de ascender a puestos de supervisión u otros.<sup>10</sup>

La descripción anterior muestra el ambiente en el cual las industrias exportadoras se ven afectadas debido al libre comercio impulsado por el Gobierno, lo cual no representa un panorama atractivo de inversión. Por ejemplo, los productores y exportadores de plantas ornamentales encuentran limitaciones de orden legislativo, ya que no existe una ley que regule la participación de inversionistas extranjeros en Proyectos de Desarrollo Agrícola a nivel industrial. Adicionalmente, está el problema de la falta de una definición de políticas económicas que le permitan al inversionista extranjero y nacional obtener beneficios en materia

---

<sup>10</sup> Revista Guatemala en perspectiva, Economía y Finanzas, (Guatemala: Editorial Prensa Libre, septiembre 1996), p.6

tributaria y fiscal para normar estas relaciones comerciales en beneficio del país. Para empresas que operan en diversos países, este análisis representará un factor clave para establecer la estrategia a seguir.

### 2.4.3 Ambiente económico.

El entendimiento del ambiente económico al que se enfrenta un país o una industria, ayuda en la proyección de las ventas de la industria y en la identificación de riesgos o amenazas. Se pueden obtener indicadores económicos bastante seguros de los pronósticos de empleo, productividad, ingreso nacional y producto nacional bruto que han estado a disposición de los encargados de planear durante ya algunos años. Entre estas fuentes de información están: Banco de Guatemala, los principales bancos comerciales, empresas de corretaje, universidades y consultores.

Gran parte del pronóstico de los indicadores económicos generales se hacen mediante la manipulación de modelos "econométricos" matemáticos, los más refinados, los cuales expresan la actividad económica general en términos de docenas de variables, como: inicios de hogares, compra de autos, gastos en defensa nacional, exportaciones, niveles de inventarios, tasas de salarios, producción agrícola y muchos otros. Aunque solo las organizaciones y empresas más grandes pueden encontrar que tales modelos son útiles en total, estos modelos elaborados representan una fértil fuente de ideas para la organización más pequeña que puede desear experimentar con el desarrollo de un modelo econométrico simplificado. Por ejemplo, En Guatemala, la economía ha consolidado un patrón de comportamiento con tasas de crecimiento positivas, aunque moderadas, bajos niveles de inflación, bajo endeudamiento externo y una relativa estabilidad de tipo de cambio, elevado déficit comercial cubierto con capital externo y bajos coeficientes de ahorro nacional; a la vez que persisten los verdaderos retos que el gobierno debe atender como los niveles de pobreza y las grandes desigualdades sociales.

La persistencia de problemas de tenencia de tierra, el atraso tecnológico del pequeño agricultor, la poca disponibilidad de crédito institucional, las carencias sociales en educación, salud, empleo, hacen imperativo que el Gobierno emplee acciones de mediano y largo plazo para superar este atraso y realmente modernizar la economía, reconvirtiendo los sectores productivos.

En todo caso las políticas macroeconómicas deben ser coincidentes con el escenario político y social. En ese sentido es muy importante concretar el proceso de paz, ya que el acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria, plantea un crecimiento de la economía no menor del 6% anual en forma sostenida que permita una política social avanzada.

Para cumplir esta meta de crecimiento el Gobierno debe realizar grandes esfuerzos; sobre todo, es urgente sanear la situación de las finanzas públicas y solventar el problema del déficit "cuasi" fiscal, que está acumulando el Banco de Guatemala, que en el corto plazo parece muy difícil de alcanzar, dada la escasez de recursos financieros. Pero puede vislumbrarse una fuente de recursos a partir del anuncio del proceso de desmonopolización; no de la privatización de empresas públicas.

El compromiso económico en la consolidación de la paz es mantener estabilidad macroeconómica; es decir, definir y respetar reglas claras de juego, garantizando de igual manera el derecho de propiedad, pues sólo sí se puede lograr confianza en el inversionista para situar su capital en el sector productivo. Pero la estabilidad no es suficiente para lograr el crecimiento económico, también hay que emprender, por ejemplo, la inversión en grandes obras de infraestructura, para lo cual puede ser conveniente realizar proceso de privatización para sanear las finanzas públicas y aumentar el ahorro interno.<sup>11</sup>

## **2.5 Oportunidades y amenazas de la industria.**

El conocimiento de los clientes, competidores, industria y el medio ambiente permite determinar cuáles son las oportunidades y amenazas en las que se encuentra la industria en el camino a la definición de la estrategia. Por lo cual este análisis se deriva de la información obtenida en el ambiente externo. Debe hacerse un análisis objetivo de los elementos considerados en el ambiente externo para no exceder en considerar elementos que no sean relevantes al ambiente analizado y que únicamente causarían problemas de decisión en la definición de la estrategia seleccionada.

---

<sup>11</sup> Revista Guatemala en Perspectiva, "Economía y Finanzas", Prensa Libre, (Guatemala, 1996), p.8

### **2.5.1 Oportunidades.**

Este enfoque determina las tendencias que presenta el ambiente externo analizado y qué tan atractivo es para la empresa en cuestión, llevándola a un incremento significativo en ventas. La industria de plantas ornamentales para el mercado local presenta las siguientes oportunidades:

- A través de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, los pequeños productores pueden lograr desarrollar su negocio en el mercado exterior, contando con facilidades económicas en la inversión extranjera y asistencia técnica lo cual hace una oportunidad de desarrollo no solo al sector de exportación sino al país.
- Promover la tecnificación y diversificación de los procesos de fabricación de arreglos de plantas ornamentales por parte del CONAP y algunos organismos de desarrollo para lograr competir con los productos importados en el mercado local.

### **2.5.2 Amenazas.**

Aquí se describen, con base en el ambiente externo, las tendencias de la industria que limitan o limitarán el desarrollo de la misma, son ellas las siguientes:

- El mercado de la industria local de plantas ornamentales se ve limitado por la falta de conocimiento por parte de los consumidores de las variedades de plantas que se producen en Guatemala, lo cual hace que prefieran plantas naturales; por ejemplo: rosas, claveles y flores artificiales.
- Existe falta de apoyo por parte de los almacenes de prestigio en Guatemala en la promoción y venta de arreglos de plantas ornamentales, especialmente de las tillandsias, debido a la preferencia de productos importados artificiales de mejor calidad. Esto hace que los pequeños productores de arreglos de plantas ornamentales abandonen la idea de vender localmente.

- El libre comercio centroamericano y de México favorece el ingreso de competidores extranjeros con mejor tecnología en el área de plantas ornamentales.
- La inestabilidad de la moneda nacional respecto al dólar norteamericano, especialmente en la compra de fertilizantes, hace imposible a los pequeños productores trabajar plantas de mejor calidad.
- La situación política en relación al conflicto armado con la URNG hace que la inversión extranjera en proyectos de producción agrícola se vea limitada, aunque la firma de la paz trae nuevas opciones de inversión.
- La falta de un sector organizado que regule la producción y venta local de plantas ornamentales. El CONAP tiene la responsabilidad de llevar el control, no solo de las exportaciones sino de la venta local; sin embargo, por las limitaciones económicas que posee ha centrado su trabajo únicamente al sector de exportaciones, lo cual ha creado que la venta local de plantas ornamentales en Guatemala sea de carácter ilegal. El CONAP ha tratado de regular este problema; sin embargo, ha encontrado limitaciones en los pequeños recolectores de plantas que no tienen licencia de recolección. La Guardia de Hacienda y la Policía Nacional, no han colaborado en consignar a los tribunales respectivos a los recolectores ilegales, lo cual hace aún más difícil el control local.
- En términos generales la falta de una buena organización de la industria de la comercialización local de arreglos de plantas ornamentales, hace que las empresas prefieran eminentemente el mercado de exportación. De no haber incentivos para los vendedores locales por parte de los sectores involucrados, la industria de venta local desaparecerá. Caso contrario en el mercado de exportación, el cual se encuentra bien organizado a través de la Gremial de Exportadores, dando las facilidades, técnicas, financieras, de mercado y otras que los productores requieran.

### 3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de una empresa es dar una mirada detallada en la organización para determinar los niveles de desempeño, fortalezas, debilidades y obstáculos. Es mejor y más profundo que un análisis de competencia debido a la estrategia y porque existe disponible mucha más información detallada y al día, sobre: ventas, ganancias, costos, estructura organizacional, estilo de administración, y otros.

El propósito de este análisis es identificar fortalezas organizacionales, debilidades, obstáculos y por último, estrategias sensibles, que expandan a las fortalezas o bien, corrijan o compensen las debilidades. El análisis interno involucra la identificación y análisis de: el desempeño, revisión de la estrategia, problema de la estrategia actual, organización interna, costos, portafolios, fortalezas y debilidades organizacionales.

#### 3.1 Análisis del desempeño.

El conocimiento del desempeño del negocio ayuda a determinar si una estrategia debe ser revisada o cambiada. En empresas que cuentan con una estrategia definida que se comporta eficientemente, puede ayudar a identificar las áreas de fortaleza organizacional. Contrariamente, conociendo qué negocios se están comportando pobremente puede ayudar a identificar los problemas estratégicos y las áreas de debilidad organizacional.

Este análisis es el primer paso en la proyección de los prospectos de una unidad de negocio. Así que está relacionado con la decisión de inversión estratégica. ¿Debería un negocio ser liquidado, ampliado, mantenido o autorizado a crecer? Las medidas de desempeño deberían estar atadas a los objetivos que, en turno, deberían reflejar los prospectos de negocios a largo o a corto plazo. La ventas y el mercado proveen medidas básicas de mercado permanente, especialmente cuando es interpretado en el contexto de factores externos tales como: salud, economía e industria, en la cual los negocios están operando. La rentabilidad puede ser medida en varias maneras, incluyendo ganancias antes del pago de impuestos,

margen de contribución, retorno sobre la inversión o retorno sobre activos. Otros objetivos, tales como: innovación, productividad, recursos físicos, desarrollo de organización y administración, disponibilidad del trabajador son quizás los más útiles como indicadores de desempeño a largo plazo. El análisis interno de una empresa debe iniciar productivamente con preguntas como:

-Cómo podría ser medido el desempeño? ¿Cuáles son los objetivos?

-¿Cuáles deberían ser?

-¿Qué hemos hecho por éstas medidas?

-¿Qué estrategias han sido bien planteadas y cuáles no?

-¿Qué desempeño se espera en el futuro si la estrategia actual se mantiene y las tendencias actuales se proyectan?

-¿Estamos satisfechos con estas proyecciones o existe una discrepancia entre el desempeño proyectado o el desempeño deseado?

La evaluación de desempeño puede ayudar a guiar la decisión estratégica de inversión acerca de cuánto invertir o no en un negocio. Además, las indicaciones de que el desempeño se está deteriorando pueden estimular la revisión de una estrategia. Por supuesto, puede ser difícil distinguir entre las fluctuaciones normales e indicaciones de problemas estratégicos. Los datos históricos pueden proveer un sentido de patrones de época y de fluctuaciones, pero el conocimiento de las influencias de desempeño externo es usualmente necesario para interpretarlo apropiadamente.

### **3.1.1 Objetivos.**

La medición del desempeño necesariamente descansa en los objetivos. De hecho, si el desempeño en cualquier contexto va a ser evaluado, el primer paso es averiguar los objetivos. Algunas veces los objetivos parecen obvios, pero generalmente un análisis profundo revela que no están tan claros. Un equipo de baloncesto quiere maximizar el número de juegos ganados. Aun en este contexto, construir para el futuro desarrollando jugadores jóvenes puede ser más importante que ganar. Los objetivos deben ser específicos

y medibles. Si son excesivamente vagos y difíciles de medir, se convertirán en una trivialidad, sin una incidencia en la evaluación del desempeño. Por ejemplo, si el objetivo fue perfeccionar la imagen de la empresa con respecto a calidad, pero no fue establecido un mecanismo de medición, no existió un punto de vista de medida y ningún nivel de meta fue especificado, verdaderamente será difícil medir los resultados. Con raras excepciones, todos los objetivos son medibles. Como sea, un objetivo de imagen de calidad, puede requerir algún esfuerzo conceptual para trasladarlo a una forma medible. Puede también ser necesario extender el sistema de información existente o diseñar una inspección (medición) especial de clientes o empleados. Los objetivos desempeñan varios roles adicionalmente a ser la base para la medición del desempeño. De hecho los objetivos proveen la base para cualquier sistema gerencial efectivo, ayudando a guiar y controlar la toma de decisiones. En particular, los objetivos proveen criterio de decisión, un vehículo para la comunicación y coordinación y, un dispositivo de motivación. Un rol primario de los objetivos es proveer criterios de decisión, para ayudar en la selección entre estrategias alternativas. Los objetivos tales como la maximización de ganancias a largo plazo son a veces débiles en estas dimensiones por la enorme incertidumbre tal como cuánta ganancia puede generar una estrategia de éste tipo. Los objetivos múltiples son a menudo de poco valor porque pueden llevar a implicaciones estratégicas conflictivas. Otro rol de los objetivos es comunicar y coordinar vertical y horizontalmente. Una dificultad es comunicar a través de los niveles organizacionales en empresas que tienen niveles de planeación de producción corporativo y divisional. Similarmente, las empresas que están descentralizadas a través de productos y mercados necesitan administrar y controlar sin inhibir el espíritu empresarial que es la mayor ventaja de la descentralización. Los objetivos bien concebidos pueden ser un ingrediente clave de éxito en ambos contextos. Los objetivos también pueden desempeñar un rol motivacional importante. En ese contexto no se puede impedir que sean muy altos. La motivación es más alta en un clima de éxito.

#### **3.1.1.1 La rentabilidad.**

Estudios realizados a diversas empresas demuestran diferentes tipos de objetivos, entre los que se pueden mencionar por orden de prioridad: rentabilidad, crecimiento, mercado permanente, responsabilidad social, bienestar del empleado, calidad de producto y servicio, investigación y desarrollo, la diversificación, eficiencia, estabilidad financiera, conservación de recursos, desarrollo gerencial y otros objetivos según el



tipo de empresa que se esté analizando. El tipo más común de objetivos es la rentabilidad, exceptuando a las droguerías y empresas farmacéuticas, en las cuales la rentabilidad es visible y controversial. La prueba final total del desempeño del negocio es la rentabilidad, que refleja la viabilidad de mercado para el producto y la habilidad para producir competitivamente. Las ganancias pueden proveer la base para generar interna o externamente el capital necesario para aspirar a las estrategias de crecimiento, para reemplazar plantas manufactureras y equipo obsoleto y para absorber el riesgo del mercado. Además, los objetivos de la rentabilidad por lo menos parecen ser específicos y de fácil medición. Como resultado, no es sorprendente que sean ampliamente usados. La medida básica de rentabilidad es el retorno a la inversión, la rentabilidad dividida entre la inversión:

$$\text{RDI} = \text{Rentabilidad} / \text{Inversión.}$$

La determinación del numerador y el denominador no es directa como podría asumirse. Existen causas substanciales alrededor de cada una, por ejemplo:

- **La inversión:** normalmente la inversión neta es considerada por involucrar varios asuntos, como: capital de trabajo, inventario y planta, y equipo capitalizado menos las deudas asociadas con la inversión. Sin embargo, cuando un gerente no tiene control sobre la estructura de las deudas de la empresa, es razonable considerar los activos en lugar de inversión.

$$\text{RDA} = \text{Ganancia} / \text{Activos.}$$

Con la deuda eliminada del denominador, los cargos por intereses serán excluidos del numerador. De esta manera la ganancia podrán ser las ventas menos todos los costos excepto el interés. Cuando el retorno sobre activos es el foco de la siguiente fórmula, puede ser usada para descomponer el RDA (Retorno Sobre Activos) en retorno sobre ventas y reorganización de activos.

$$\text{RDA} = \text{Ganancia/Ventas} + \text{Ventas/Activos}.$$

De esta manera el retorno sobre activos puede ser considerado para tener dos factores causales. El primero es la rentabilidad en ventas, el cual depende de los precios de venta y la estructura del costo. El segundo es la reorganización de Activos, la cual depende del control de inventarios y de la utilización de activos. Los objetivos basados en la rentabilidad en ventas y reorganización de activos puede a menudo ser más útil y significativa que usar objetivos de RDA.

El estimado más accesible de valor de activos es generalmente el valor en libros, el costo original menos la depreciación acumulada. Sin embargo, el valor en libros, cuando éste declara el valor del activo, puede inflacionar medidas de desempeño y distorsionar las decisiones de distribución de recursos. Una alternativa es el valor de mercado, el cual refleja cuánto vale actualmente el valor del activo. El valor de mercado podría ser más relevante cuando se está dejando un área de negocios y un cambio de frente en los activos es considerado. Otra alternativa es el costo de reemplazo, el cual reflejará que un competidor que está entrando al negocio tendrá que invertir para competir. Sin embargo, el costo de reemplazo puede ser extremadamente alto, puede no tener relación con los usos alternativos de los activos involucrados y puede dar señales de desanimo inapropiadas.

A veces, la mayor inversión de un negocio no aparece en la hoja de balance sino, en lugar de eso es gastada sin ningún registro. Por ejemplo, para entrar a un área de negocio, un nuevo producto es elaborado requiriendo esfuerzo en investigación de mercado y costos de introducción al mercado, todo lo cual es gastado (y de esa manera no son considerados activos capitalizados, como los son planta y equipo). En la evaluación de la conveniencia a invertir en un negocio, todos los costos requeridos deben ser considerados, si son capitalizados o gastados. Aún después que el negocio está en operación, puede absorber importantes activos de la empresa que no aparecen en la hoja de balance. Por ejemplo, las empresas en una industria de servicio, a menudo consideran los recursos humanos como su más importante activo. De

esta manera, una medición de retorno sobre activos debería ser desarrollada para tomar en cuenta la cantidad de recursos humanos comisionados a un área de negocios.

- **Ganancias:** varias formas de medir ganancias pueden crear problemas de interpretación. Una involucra el colocar los costos sobre lo que la unidad de negocios tiene poco control, tales como: costos de ejecutivos, corporativos y personal corporativo. En ese contexto sería útil el margen de contribución que es la ganancia fuerte antes de distribuir los costos, para representar las ganancias en el numerador del Rendimiento de Inversión (RDI) o Rendimiento de Activo (RDA). Otra forma viene cuando varias estrategias definidas comparten áreas como: fuerza de ventas, actividades de personal, facilidades de producción o actividades de distribución. Es importante asegurarse de que esos costos son divididos apropiada y consistentemente entre las estrategias. Con fin de que aparezca que los cambios en el desempeño no simplemente estarán basados en los cambios en la medición.

La depreciación es otra fuente potencial de mal entendimiento. Por ejemplo, puede indicar la inversión necesitada para mantener el negocio a su nivel actual. Un negocio aparentemente rentable puede hipotecar su futuro si no llega la inversión necesaria para mantener el negocio. Si la depreciación es inadecuada para fundar ese nivel de inversión, la inversión necesita estar fundada en las ganancias o en alguna otra fuente o de lo contrario el negocio declinará. El concepto de nivel de inversión necesitado para mantener el negocio actual, si este difiere marcadamente del nivel de depreciación, puede ser útil. Algunas veces el flujo de efectivo es de interés además de, o en vez de, rentabilidad. En ese caso puede ser apropiado no prestarle atención, debido a que no afecta el flujo de efectivo.

### 3.1.2 Índices financieros.

Un índice es un quebrado; es decir, una expresión matemática que tiene un numerador y un denominador y que constituye una división indicada. Un índice puede presentarse en forma de quebrado como una razón. En análisis financiero implica la observación de debilidades y puntos fuertes que en conjunto puede presentar una empresa. Los reportes en los que se resumen los datos que representan la posición financiera de la empresa son fundamentalmente dos, el balance de la situación, y el estado de pérdidas y

ganancias. Sin embargo, el analista para hacer un estudio más útil deberá, de ser posible hacer el estado de origen y aplicación de fondos. Mediante la comparación de datos que están tanto en el estado de la situación, como en el estado de pérdidas y ganancias, se pueden establecer relaciones con las que se puede apreciar la capacidad de crédito, el potencial de inversión, y otros datos relevantes, de una empresa. En su conjunto estas relaciones conforman la herramienta principal del análisis financiero, porque al compararlos, ya sea con normas o estándares de negocios similares, con comportamientos anteriores o proyectados de la misma empresa, dan una serie de indicios útiles sobre liquidez, solvencia, rentabilidad y actividad de la empresa.

#### **3.1.2.1 Tipos de índices financieros.<sup>12</sup>**

Según lo establecido con anterioridad, se debe analizar mayor importancia a la rentabilidad; es decir, a las medidas que reflejarán la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, es importante conocer y utilizar otras medias indicativas que el estratega considerará para definir la estrategia seleccionada. Estos índices los podemos clasificar de acuerdo a su procedencia y utilidad en cuatro grupos:

##### **a) Índices de liquidez.**

Son aquellos que demuestran la capacidad o falta de capacidad de pago a corto plazo de la empresa y se obtiene comparando el activo corriente completo o al que se le han restado los inventarios, con el pasivo corriente; es decir, los activos que la empresa puede convertir en efectivo a corto plazo y el pasivo que deberá pagarse también a corto plazo.

##### **b) Índices de solvencia.**

Son aquellos con los que el analista evalúa la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones en caso de liquidación y resulta de comparar los bienes totales (activo total) con las deudas. Con estas razones se establece qué proporción de los bienes totales pertenecen a los accionistas y desde luego, es posible apreciar que si los bienes se liquidaran a los valores mostrados en los Estados Financieros, podría quedar un remanente para compensar cualesquiera diferencias de precios que pudieran surgir en la

---

<sup>12</sup> Anker, David A., "Developing Business Strategies", Editorial John Wiley & Sons, (USA, 1979), p.82

liquidación. Estas razones de solvencia sirven para apreciar el llamado apalancamiento financiero, o sea, la manera en la que la empresa capta pasivo para incrementar sus recursos que generalmente deberían producir una rentabilidad superior a los intereses que deberá pagar por ese pasivo.

Un buen gerente deberá tener esto muy presente, porque el dinero ajeno bien empleado ayuda a la empresa a tener beneficios que de otra manera no le sería permitido. suele decirse que el dinero ajeno es más barato que el dinero propio, y esto en términos generales es cierto, porque efectivamente, si la empresa no obtuviera beneficios superiores a la tasa de interés que tiene que pagar por el dinero ajeno, más le valiera terminar el negocio. Se sabe que todo negocio implica un riesgo y si la rentabilidad que le da el negocio es igual o menor que la que puede conseguir colocando sus recursos en una institución de crédito, o comprar bonos del Estado, con los que no corre riesgo, resulta evidente que estos recursos estarían mejor colocados fuera del negocio.

### **c) Índices de rentabilidad.**

Según lo mencionado anteriormente, los índices u objetivos de rentabilidad son los más utilizados en los análisis financieros. Estos índices se obtienen comparando los beneficios brutos o netos que obtiene la empresa con los recursos que se han invertido, propios o no, para generar esos beneficios. Aquí también resulta evidente que mientras más alto sea el índice de rentabilidad mayor será el calificativo que se dé a los gestores. Cuando estos índices son comparados con los de otras empresas o con los de ejercicios anteriores, nos muestran la tendencia general del negocio y nos dan una idea de hacia donde se está encaminando la empresa. Al hablar de costos, se puede decir que el beneficio de la empresa es la diferencia entre ingresos y costos. Pero cada activo, cada producto, cada línea, cada actividad de la empresa, puede diferenciarse por ingresos y costos, y asimismo, por la inversión que la empresa tiene que dedicar a esa actividad, línea de productos, y otros. De ahí que los índices de rentabilidad pueden mirarse de muchas formas, y sólo el analista puede ver cuales le resultan útiles. Desde luego, los recursos asignados pueden ser propios, ajenos o en parte propios y en parte ajenos. El analista deberá ver qué provecho se está obteniendo de los recursos totales, pero también qué provecho tienen los accionistas por su dinero invertido en el negocio.

Igualmente, en algunos casos será útil el examen de la rentabilidad de un producto determinado, deduciendo de los ingresos que procura, los costos de ese producto, para ver el margen con que ese producto específico contribuye al beneficio general del negocio.

Es por todo lo anterior que los índices de rentabilidad pueden ser muchos, e incluso pueden ser diseñados para un fin particular; no obstante, para observar el negocio en conjunto, lo más frecuente es que el estratega observe el comportamiento de dos índices : la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica.

**Rentabilidad Financiera = Ingresos Totales/Recursos Totales**

**Rentabilidad Económica = Ingresos Totales/Recursos Propios**

La rentabilidad es la última prueba de cómo la Gerencia está manejando la empresa, y cuán eficientemente está usando los activos que le han sido confiados. De ahí que la eficiencia es el resultado final y la razón de la planificación de los beneficios. Parece ser que el control de las operaciones no es suficiente y se requiere de un control especial; es decir, que abarque y supervise el conjunto; pero esto no quiere decir tampoco que solo deberán interesar los manejos financieros, y olvidar que es a través como la empresa obtiene sus beneficios.

#### **d) Índices de actividad.**

Estos índices, como su nombre lo indica, muestran la actividad desarrollada en diversos campos de acción por la gerencia y sirven para apreciar las costumbres, la efectividad y la política que la empresa sigue con respecto a acontecimientos determinados. Así por ejemplo, si se comparan las ventas con los inventarios promedio, se pueden establecer las veces que la empresa vende, en un período dado, esos inventarios. Y como se sabe que en ese período el beneficio será el resultado de esa rotación por el margen que obtenga en cada venta, se puede apreciar la actividad vendedora de la empresa. Se podrían dividir los productos fabricados por la empresa entre el número de operarios y establecer así, cuántos productos son hechos por operario, lo que demostraría un mejor o peor aprovechamiento de la fuerza laboral.

Utilizando los estados financieros de la empresa, se procede a la evaluación de los índices financieros. Es importante mencionar que dependiendo del tipo de empresa que se analiza, así serán los índices que se utilizarán, dependiendo del análisis que el analista o estratega requiera.

### **3.1.2.2 Análisis de índices financieros.**

El resultado de los índices financieros y especialmente los de rendimiento, proporcionan el nivel de eficiencia de la empresa en la generación de utilidades. De ahí que se puedan hacer análisis comparativos por año, siempre utilizando los estados financieros de la empresa, esto proporcionará un claro panorama del comportamiento de la empresa en el tiempo.

Complementario al análisis, se puede mencionar el estado de origen y aplicación de fondos, el cual surge de la comparación de dos balances. El primero a la fecha de la iniciación de un período, y el segundo a su finalización. Cuando se listan las cifras del activo y pasivo de éstos dos balances podemos establecer la diferencias habidas en las distintas cuentas y estos cambios nos indicarán origen o aplicación de fondos.

### **3.1.3 El retorno de inversión requerido.**

Una tasa de retorno objetivo a menudo se usa para evaluar las inversiones propuestas. Cualquier inversión que pudiera exceder el retorno de inversión requerido o la tasa tope, puede ser aprobada. Se le llama "tasa tope" a este retorno porque es un obstáculo que debe ser clasificado antes de que una inversión se considere viable. Esta tasa también puede ser una tasa de descuento utilizada para determinar el valor presente neto de un inversión propuesta. El valor presente de la fuente neta de efectivo que fluye de la inversión. El cálculo del valor presente neto requiere un estimado del nivel de inversión necesitado, el flujo de caja resultante y la tasa de descuento. Obviamente, la tasa tope juega un rol clave en la evaluación de las alternativas de inversión. Una tasa tope, como un asunto práctico, puede depender de las alternativas de inversión disponibles a los negocios y el riesgo de inversión. Una tasa tope mínima es representada por el retorno de riesgo-libre disponible de bonos gubernamentales o inversiones similares. Así que la tasa tope debe ser ajustada para reflejar el riesgo asociado con una inversión. Puede ser afectada también por los recursos disponibles para inversión.

El impacto del riesgo de inversión en la tasa tope dependerá del tamaño del riesgo y la buena voluntad de la empresa para aceptar el riesgo. Para aumentar el retorno esperado, el negocio generalmente deberá aceptar el aumento del riesgo. El riesgo puede aumentar la probabilidad de retornos no satisfactorios o aún hasta grandes pérdidas. Así esto involucra el alcance al cual una empresa debería absorber dichos riesgos. La respuesta dependerá en parte de los objetivos personales de varios de los involucrados y la probabilidad de que un egreso desastroso ocurra.

Algunas investigaciones sugieren que las empresas norteamericanas tienden a establecer tasas topes artificialmente altas, en el rango de 25-40%, aún cuando el rendimiento sobre la inversión de su negocio pudiera ser más bajo. Las tasas topes altas parecen estar seguras debido a que son apropiadas para las inversiones de riesgo. El problema es que no están ajustadas para decisiones individuales, pero tienden a estar mezcladas.

#### **3.1.4 Interviniendo los objetivos.**

Una de las dificultades en la administración estratégica de mercado es desarrollar objetivos que convincentemente representen prospectos de ganancia a largo plazo y eviten que las medidas de desempeño a corto plazo dominen. Las mediciones de rentabilidad a menudo tienden a representar desempeño a corto plazo. De hecho, las acciones para mejorar el desempeño a corto plazo tal como reducir el capital de gastos pueden causar un deterioro en el desempeño a largo plazo.

El concepto de valor presente neto representa fuentes de ganancia a largo plazo, sin embargo no es muy operacional. A menudo no prevé ni un criterio de toma de decisiones ni una medida de resultados. Lo que se necesita es intervenir los objetivos que tienen relación con las operaciones actuales y ganancias a largo plazo. Por ejemplo un análisis externo podría revelar que un factor clave de éxito emergente está teniendo una operación de servicio fuerte; así que una intervención de objetivos podría ser, desarrollar fuerza en el servicio. El proceso hacia ese objetivo podría ser medido por el número de gente de servicio entrenada y monitoreando el tiempo requerido para proveer servicio.



Para obtener objetivos válidos y aceptados que reflejan desempeño a largo plazo, es crucial ser capaz de justificar, a través de un análisis externo cuidadoso, la relación entre los objetivos intervenidos y las ganancias a largo plazo. Una manera de determinar que encadenar es proyectar el mercado y su ambiente varios años adelante e intentar predecir cuales serán los factores clave de éxito. Luego seguirán los objetivos encadenados al desempeño a largo plazo. La intervención de objetivos provee criterio de decisión para guiar en la selección de estrategias. Un objetivo para construir un servicio de operación fuerte, por ejemplo, podría afectar la selección de estrategias. En particular, el canal de distribución de opciones puede ser guiado por el objetivo de servicio puesto que algunos canales manejarán las partes y servicios más efectivamente que otros.

Volviendo ahora a los objetivos que pueden tener más potencial para ser encadenados al desempeño a largo plazo que muchos objetivos de rentabilidad. Primero es discutido el concepto de un objetivo de flexibilidad. Seguirán los objetivos de crecimiento y un "set" de siete áreas de resultados clave.

#### **3.1.4.1 Objetivos de flexibilidad.**

Una manera de administrar todos los riesgos de la empresa es introducir objetivos de flexibilidad. Esta flexibilidad puede ser realizada en tres formas: por diversificación, por inversión en los recursos mal usados y por reducción del comisionamiento de recursos a un uso específico.

La diversificación puede involucrar la participación en múltiples mercados de producto, tecnología o plantas productoras. Puede también involucrar formas organizacionales como unidades descentralizadas que responden más al ambiente. El concepto es reducir el impacto de un evento o tendencia indeseable para incrementar las oportunidades de que la firma participe en un evento o tendencia deseados. Un objetivo, entonces, podría ser participar en tres tecnologías, incluyendo una emergente importante.

La flexibilidad puede también ser obtenida de la inversión en los activos mal usados. Un ejemplo obvio es la liquidez, así que la inversión puede ser rápidamente enfocada a oportunidades o áreas de conflicto. Menos obvio es el mantenimiento de la capacidad excesiva en fabricación, organización de material

disponible en el rendimiento para incrementar la habilidad de la empresa de reaccionar rápidamente. Así que un objetivo podría ser desarrollar la capacidad de moverse a un nivel determinado de unidades por mes dentro de un período de tiempo determinado. El impacto adverso de un evento o tendencia indeseable puede ser minimizado reduciendo el comisionamiento de recursos a un uso especializado. Así que la compra de activos contrastado con: el arrendamiento, integración vertical y liderazgo tecnológico podrían ser evitados. A la inversa, entrando a mercados extraños a través de exportaciones, subcontratos y usando trabajadores temporales podría ser estimulada.

#### **3.1.4.2. Objetivos de crecimiento.**

Los objetivos de crecimiento tal como fueron medidos por las ventas y el mercado, son muy parecidos a las medidas de ganancia. El crecimiento positivo o negativo a menudo es un buen indicio de salud de negocio actual y a largo plazo. El crecimiento puede generar efectos de economías de escala y curva de experiencia, proveyendo las bases para futuras ganancias. Mas aún, una organización en crecimiento será saludable por lograr la posibilidad de generar ganancias a largo plazo. Existe también prestigio unido a la administración o posesión de un negocio. En contraste una organización que no está en crecimiento puede tener dificultad en la compensación de su gente. Puede también hallar dificultad para esquivar el declive si ésta no tiene direcciones de crecimiento compensatorio.

Es conveniente saber que el crecimiento no es un objetivo apropiado. La motivación podría ser reaccionar a una valuación de que el área de negocios esta en declive o proveer recursos a otras oportunidades más atractivas de inversión. Más aún, algunas empresas están, simplemente por asuntos políticos, sin interés de crecimiento. Por ejemplo, las empresas comercializadoras de plantas ornamentales en Guatemala han tenido indiferencia al crecimiento en explotar el potencial existente en el mercado local, prefiriendo el mercado de exportación que les represente mejores utilidades.

### 3.1.4.3. Áreas de resultado clave.

El "set" de área de resultados clave existe para todo negocio; éstas son las áreas donde el desempeño y los resultados afectan la sobrevivencia y prosperidad del negocio. Además, muestran que los objetivos son necesitados en cada una de esas áreas:

- a) **El mercado permanente:** una medida del mercado permanente es el mercado de acciones. Sin embargo, el mercado permanente, puede ser medido ricamente y algunas veces en forma significativa e informativa. Por ejemplo, la satisfacción del cliente, la cual es medida regularmente y sistemáticamente por varias empresas, puede formar productivamente las bases para los objetivos estratégicos. Lealtad a la marca, es otra posible medida del mercado permanente, puede ser medida determinando las intenciones de compra o llevándole la pista al comportamiento de compra actual. Por ejemplo, Planta S.A. ha logrado posicionarse en el mercado satisfactoriamente, pues el análisis de mercado refleja que el cliente regresa a comprar luego de la primera vez. Aunque debemos mencionar que el producto es ocasional.
  
- b) **Innovación:** ésta puede ocurrir en productos o servicios o en las diferentes actividades necesarias para llevarlos a cabo. Así, un objetivo podrá desarrollar un nuevo producto o modificar un producto que es una respuesta a una amenaza u oportunidad. En un nivel más fundamental podría especificar el desarrollo de un nuevo producto, una evaluación específica de un producto o una nueva aplicación tecnológica al producto. Los objetivos de la innovación no necesariamente necesitan envolver nuevos productos. Puede ser una necesidad estratégica, especialmente en una compañía de servicio, para innovar la oficina de gerencia o en relaciones laborales. Similarmente, la innovación en la fabricación o distribución puede ser la base para un objetivo. La diversificación en la presentación de arreglos de plantas ornamentales, será la fuerza innovadora de la empresa.
  
- c) **Productividad:** un enfoque en objetivos de productividad es más apropiado cuando un factor clave de éxito está desarrollando un costo ventajoso de confirmación o previniendo de un competidor de ganar algo. La productividad es el rendimiento (medido en unidades) alcanzado con el consumo usado. El

consumo es generalmente trabajo directo (personas, horas y trabajo en conjunto) capital invertido, material comprado y servicios. Así, por el rendimiento dado, los objetivos involucrados reducirán algunos de esos tres componentes de consumo.

- d) **Recursos físicos y financieros:** la realización del crecimiento o el desarrollo de una capacidad de aquí a 5 ó 10 años dependerá generalmente de la adquisición o creación de recursos no disponibles actualmente. Un grupo de objetivos pueden guiar el desarrollo de esos recursos. Un tipo de recurso es la planta y el equipo, quizás la tierra. Otro es el abastecimiento de materia prima y el otro el rendimiento de fabricación o servicio de operación. Aún así, otro tipo es el capital necesario para financiar el crecimiento y el desarrollo de los recursos.
- e) **Desarrollo y funcionamiento de la gerencia:** un factor limitante en cualquier programa son las personas involucradas. Obtener el número y tipo de personas necesarias no pasará rápidamente o automáticamente. Necesitará ser planificado y guiado por objetivos. Un crecimiento rápido de una empresa merece organizarse deliberadamente, de no hacerlo se enfrentarán a problemas graves.
- f) **Funcionamiento y actitud del trabajador:** es importante el estudio de la actitud y motivación hacia la productividad física. Así, frecuentemente será útil para la empresa desarrollar medidas de actitudes del trabajador, para determinar y evaluar factores de causa. Por ejemplo, el empleo del estudio de tiempos y movimientos que se reconoce como un instrumento necesario para la operación efectiva de los negocios o de la industria.

### 3.2 Revisión de la estrategia.

Una manera de determinar las fortalezas y debilidades es repasar las estrategias pasadas y presentes. A veces la estrategia de una empresa ha evolucionado hasta que actualmente difiere de lo que muchos sentirían que es una estrategia. Un entendimiento de lo que exactamente es la estrategia base puede ayudar a estructurar el desarrollo de alternativas, adicionalmente a identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Algunas veces es útil jugar el rol de historiadores y preguntar ¿Por qué la empresa ha sido exitosa? ¿Qué estrategias han contado por los éxitos y fallas?. Este análisis incluye la situación de la estrategia actual, haciendo cuestionamientos en relación a si ha sido una estrategia expresada, mantenida o de crecimiento. Si ha involucrado diferenciación, bajo costo o enfoque. Definir los segmentos y si ha habido ventaja diferencial sostenida. Muchas empresas carecen de una estrategia definida, sobre la cual están trabajando, como es el caso de la empresa tomada como ejemplo, sin embargo, tomando en cuenta el perfil estratégico definido en el capítulo 1 diremos que la empresa posee una estructura de enfoque al mercado de exportación, por lo que ésta misma estructura funciona en la calidad de producto presentado al mercado local. Aquí encontramos un problema, pues no se puede comparar el mercado de exportación con el local, pues la gran diferencia son los ingresos en dólares estadounidenses que percibe la empresa en el mercado exterior; esto ha propiciado que la gerencia no vea con atracción la inversión en diferentes áreas del mercado local de arreglos de plantas.

La aceptación que han tenido los arreglos de plantas ornamentales se debe a la diversificación de productos en la presentación de los mismos, lo cual represente una habilidad distintiva para la empresa debido a que la empresa cuenta con personal capaz en la elaboración de los arreglos a un bajo costo.

### **3.3 Problema de la estrategia actual.**

Otra construcción relevante y útil es la del problema estratégico. Podría también ser llamado estrategia imperativa, para enfatizar que es una situación en la que la acción es imperativa. Muchos jefes están inundados de problemas, muchos de los cuales son de una naturaleza táctica y a corto plazo. Sin embargo, muchas veces los problemas tienen implicaciones estratégicas dramáticas y los programas sensibles se convierten en esenciales.

Un problema estratégico es un problema que si no es corregido podría dañar las implicaciones estratégicas. Por ejemplo, si Planta S.A. no invierte en publicidad, dando a conocer el producto ofrecido conjuntamente con las empresas distribuidoras, se verá reducido su oportunidad en el mercado y por lógica el crecimiento se verá en reducido, tomando en cuenta que los compradores necesitan conocer el producto ofrecido,

según el análisis de mercado. Es importante señalar que la empresa debe dar a conocer más acerca de las plantas ornamentales, si desea situarse como empresa competitiva de crecimiento en el mercado de la ciudad capital, teniendo que invertir en campañas promocionales.

### **3.4 Organización interna.**

La organización interna puede ser una fuente importante de fortalezas y debilidades. La cultura en algunas empresas puede ser tan fuerte y tan positiva que provee la base de una ventaja competitiva sostenible. En contraste, también puede ser una fuente de debilidad. Una empresa puede carecer de personal de mercado para competir en un negocio en el cual el factor clave de éxito es el mercado. La organización interna también puede ser una limitación en la cual debe ajustarse cualquier estrategia propuesta. Por lo tanto, una evaluación real de una organización debe excluir algunas estrategias.

La organización interna de una empresa también puede afectar el costo y la factibilidad de algunas estrategias. Debe haber una especie de ajuste entre una estrategia y los elementos de la organización.

Si la estrategia no se ajusta bien, puede resultar muy caro o imposible realizar el trabajo. Por ejemplo, una organización que está centralizada establecida con un antecedente orientado a una industria puede tener dificultad implementando una estrategia de diversificación que requiera una organización descentralizada y una dirección empresarial.

#### **3.4.1 Estructura conceptual.**

Al analizar la organización, es necesario considerar la estructura conceptual de la misma, la cual identifica y coloca los componentes organizacionales y sus interacciones. Además, ayuda al diagnóstico de la habilidad de una organización para apoyar una estrategia existente o planificada. Para ello debemos considerar los siguientes aspectos:

- a) **La estrategia:** en base a lo definido en la estrategia actual de la empresa, ésta incluye decisiones de inversión sobre el producto y los alcances para desarrollar ventajas competitivas sostenibles que

acompañen las habilidades y activos distintivos obtenidos, los objetivos apropiados, las políticas de áreas funcionales y la creación y explotación de la sinergia.

- b) **Estructura:** es la que define las líneas de autoridad y comunicación, y sirve para asignar tareas y proveer coordinación. Debemos establecer cómo está estructurada la empresa, definiendo sus componentes y evaluando cada una de ellos, para luego tomar acciones que se adecuen a la estrategia.
- c) **Sistemas:** los sistemas incluyen procedimientos operativos formales e informales para actividades como presupuestos, planeación, capacitación, contabilidad de costos y producción. Ellos pueden incluir una gran cantidad de documentación, reuniones o el establecimiento de rutinas o procedimientos. Frecuentemente, Planta, S.A. presenta sus planes de trabajo a toda la organización, especialmente los del mercado de exportación, a nivel local, la empresa carece de procedimientos definidos para alcanzar objetivos planteados.
- d) **Tareas:** las tareas o habilidades se refieren a las funciones que la organización debe desempeñar con efectividad y eficiencia si la organización quiere llegar a ser exitosa. Funciones como: fabricación, ingeniería, mercadeo, contabilidad y finanzas. Una organización, puede tener una competencia distintiva en el desarrollo de una o más tareas, lo cual es una fortaleza importante. Por ejemplo, Planta, S.A. presentará el área de producción de arreglos (vivero) el área de ventas, el de contabilidad y el área administrativa, las cuales están capacitadas para cumplir con los objetivos de la empresa; exceptuando el área de ventas, ya que carece de agresividad para introducir los arreglos a nivel supermercados.
- e) **Personal:** la organización consiste en personas que pueden ser descritas en términos de sus números, experiencia, habilidades, aptitudes, actitudes, expectativas y estilos personales. Una manera de analizar la dimensión del personal es por medio de considerar las políticas de personal y los procedimientos. Por ejemplo, existen empresas que han creado su "escuela de capacitación" para el nivel operativo, especialmente las empresas de la industria de los textiles, en donde se busca inducir al personal a mejorar su desempeño constantemente. Estas empresas tendrán personal especializado, con ventajas

sobre aquellas que no capaciten organizadamente a su personal. En el aspecto del personal, se debe definir el tipo de personas que la empresa utiliza y si se adecua a las necesidades del puesto, según los objetivos. En este aspecto, la empresa debe definir el perfil desde la junta directiva, hasta los niveles operativos.

- f) **Cultura - valores compartidos:** la cultura se refiere a los valores compartidos de los miembros de la organización y a las normas de comportamiento que afectan las decisiones y acciones en la organización. Para algunas empresas, los valores serán según lo descrito por el personal, el servicio al país, la imparcialidad, la cooperación, lucha por mejorar y otros. Debe mencionarse que uno de los elementos de la cultura de la estructura organizacional, es el estilo de la administración por los gerentes y ejecutivos de una empresa, especialmente en actividades simbólicas como ayudar a los clientes, esto puede proveer señales consistentes de que los gerentes sienten es importante. Esto logra que los trabajadores se identifiquen con la empresa. En el caso de Planta S.A. define una cultura que identifica la calidad del producto nacional con el trabajador a través de incentivos por venta, especialmente en el mercado de exportación. Esto hace que el trabajador se relacione con el tipo de producto y se sienta orgullosos de la empresa.
- g) **Desempeño:** el desempeño organizacional es medido con respecto a los objetivos como ventas, ganancias, costos, calidad, y desempeño del producto. Sin embargo, puede ser útil considerar la utilización de recursos y la habilidad de la organización para adaptarse a un cambio en las condiciones externas.

#### **3.4.2 Utilización de la estructura.**

Por medio de descomponer la organización, la estructura ayuda a hacer de un análisis difícil uno más manejable. La consideración de cada componente o elemento hace más factible la identificación exacta de problemas, problemas potenciales, habilidades, fortaleza y debilidades. La estructura hace notar que la organización consiste en varios componentes interrelacionados adecuadamente, considerando que mientras más es la congruencia o interrelación entre varios componentes, más efectiva será la



organización, definiendo la efectividad como un grado en el que los egresos de la organización actual, ya sea a nivel individual, grupal u organizacional son similares y están especificados por una "estrategia". El concepto de congruencia sugiere dos preguntas para ayudar a identificar problemas organizacionales que afectan la estrategia existente. Primero, ¿apoyan consistentemente los componentes varios a la estrategia señalada? Segundo, ¿son los componentes consistentes unos con otros? Lo siguiente presente varios de los análisis de interacción que pueden ser útiles.

1. **¿Se ajustan los sistemas a la estructura?** ¿Se enfoca el sistema al equipo de trabajo en vez del desempeño individual, cuando el equipo de trabajo y la cooperación son requeridas?
2. **¿Se ajusta el personal a la cultura?** ¿Existe un consenso suficiente en la organización acerca de "las reglas del juego" para que la organización pueda alcanzar sus metas? Por ejemplo, ¿puede una organización de rápido crecimiento estar segura de que el personal nuevo entenderá y aceptará un sistema de producción con avanzada tecnología?
3. **¿Se ajusta el personal a la estructura?** ¿Pueden operar en grupos organizacionales e integrar mecanismos para completar el trabajo? Por ejemplo, personas que no encajan en una organización altamente estructurada.
4. **Se ajusta la estructura a la cultura?** ¿Complementa la estructura los valores o normas de la organización? Por ejemplo, empresas en donde la supervisión es estricta y los empleados la resisten, asumiendo que son capaces de hacer el trabajo con poca supervisión.
5. **Se ajusta el personal a las tareas?** ¿Cuáles son los antecedentes de la administración en el nivel alto y el medio? ¿Cuáles son las tarea críticas? ¿Qué tan capaces y motivados están para el desempeño de sus tareas?

6. **Se ajustan los sistemas a la estrategia?** ¿Los sistemas de incentivos y control son reforzados y apoyados por la estrategia? Por ejemplo, si el sistema de incentivos se enfoca en un rendimiento de la inversión, entonces la inversión en la planta y el equipo y la capacitación para apoyar una estrategia de costo no deberán ser fomentados.

7. **Es la organización competente en las tareas requeridas por la estrategia?** Algunas estrategias requerirán de que la organización sea competente o supere en varias áreas funcionales particulares, tales como distribución y fabricación.

**CUADRO 3.**

<b>INFORMACIÓN SOBRE LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Cuál es la estructura de la organización?</li> <li>➤ ¿Cuáles son las líneas de autoridad y comunicación?</li> <li>➤ ¿Cuál es el rol de las fuerzas de tareas, comités o mecanismos?</li> </ul>
<b>Sistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Cuáles son los sistemas importantes?</li> <li>➤ ¿Cuáles son las variables clave de control?</li> <li>➤ ¿Cómo el producto y la información fluyen dentro de la empresa?</li> </ul>
<b>Tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Cuáles son las tareas que deben ser desempeñadas y cuáles son críticas?</li> <li>➤ ¿Cómo se llevan a cabo y con qué tecnología?</li> <li>➤ ¿Qué fortalezas tiene la organización?</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Cuáles son sus habilidades, conocimiento y experiencia?</li> <li>➤ ¿Cuáles son sus expectativas?</li> <li>➤ ¿Cuáles son sus actitudes hacia la empresa y sus trabajos?</li> </ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Existen valores compartidos que sean visibles y aceptados?</li> <li>➤ ¿Cuáles son los valores compartidos y cómo son comunicados?</li> <li>➤ ¿Cómo se resuelve el conflicto?</li> </ul>

Fuente: Developing Business Strategies, 1990.

La estructura sugiere que un cambio en cualquiera de los componentes puede afectar las relaciones entre ellos. En particular, un cambio de estrategia puede traer tensiones e inconsistencias entre las relaciones de los componentes varios.

### **3.5 Análisis de costos.**

Una manera en que una ventaja o desventaja competitiva sostenible se desarrolla es en relación al costo. De tal manera que una parte importantes del análisis interno es determinar los costos y la proyección de los mismos. ¿Cuáles son los elementos de costo más grande? En el análisis interno nos debe importar no solamente determinar los costos sino también conocer los costos presentes y futuros relativos a la competencia a fin de determinar si surgirá una ventaja o desventaja sostenible de costo. Este análisis identificará costos sostenibles ventajosos actuales o potenciales o ayudará a entender a un competidor que ha ganado uno.

#### **3.5.1 La curva de la experiencia.**

Uno de los principios de la definición de estrategia de una empresa es la curva de la experiencia o curva de aprendizaje. Esta describe el comportamiento de los costos como función del volumen. Se basa en el concepto de que ocurre un aprendizaje conforme la empresa obtiene mayor experiencia en la producción de un producto o servicio. Cuando se presenta el aprendizaje, cada unidad sucesiva se tarda menos en su terminación que la unidad precedente debido a que la fuerza de trabajo obtiene un mayor nivel de habilidad en la tarea de producción. El costo del material puede reducirse también a través de la experiencia lograda en la producción. En la vida diaria encontramos ejemplos de aprendizaje, en la producción de automóviles, cada unidad necesitará menos horas-hombre de mano de obra directa que la anterior. Esto ocurre por varias razones: se cambia el proceso, la gente es más rápida en sus tareas, el producto se rediseña para que sea más eficiente, se encuentran fuentes de materiales más económicos o se desarrollan mejores métodos.

La curva de la experiencia expresa la relación entre el costo y el número acumulativo de unidades producida. El porcentaje de la curva de la experiencia indica la reducción en costo unitario cada vez que se duplica el volumen. Por ejemplo, con un porcentaje de experiencia del 80%, se reducirá el costo unitario en un factor de 80% siempre que se duplique la producción. En este caso, si la primera unidad cuesta 100 quetzales, la segunda unidad costará 80 quetzales, la cuarta unidad costará 64 quetzales, la octava unidad costará 51.20 quetzales, y así sucesivamente. En la práctica las curvas de la experiencia casi siempre tienen porcentajes entre el 60% y el 90%. Los mayores porcentajes de experiencia, por ejemplo el 90%, ocurren cuando el proceso es más difícil de mejorar o cuando el aprendizaje humano no es tan pronunciado como en los casos con porcentajes más bajos. La curva de la experiencia puede expresarse matemáticamente como sigue:

$$Y(X) = K X^{-n}$$

- donde  $Y(X)$  = costo de producción de la unidad número X  
 $K$  = costo de la primera unidad  
 $X$  = número total de unidades producidas  
 $n$  =  $\log \phi / \log 2$   
 $\phi$  = porcentaje de experiencia  
 $1 - \phi$  = relación de avance

Por ejemplo, Planta S.A. produce la primera unidad de arreglos de Tillandsias de cuatro plantas tamaño regular en piedra volcánica barnizada en 15 quetzales, ¿Cuál será el costo de la segunda, quinta y centésima unidades con una curva de la experiencia del 70%?

Como la primera unidad cuesta 15 quetzales,  $K=15$ .

$$Y(X) = 15 * X^{(\log(.7)/\log(2))}$$

Obtenemos los siguientes resultados:

X	Y(X)
2	10.5
5	6.55
100	1.41

Puede notarse el tremendo impacto que tiene la curva de la experiencia sobre los costos. Las curvas de la experiencia con diferentes porcentajes se han trazado en la figura siguiente. Según se puede establecer, mientras menor sea el porcentaje de experiencia, más pronunciada es la curva. Sin embargo cada una de estas curvas se aproxima a cero conforme se incrementa el valor de X.

Las curvas de la experiencia son útiles para estimar costos, además, son muy útiles para el desarrollo de estrategias. Cuando una empresa aprovecha la curva de la experiencia, puede fabricar sus productos con un costo inferior al de sus competidores que no hacen lo mismo. Cuando los efectos de la experiencia se encuentran presentes, una estrategia sería volverse productor de bajo costo al hacer que la curva de la experiencia se mueva adelantándose a los competidores. Mientras más pronunciada sea la curva de la experiencia, más efectiva será esa estrategia. Los competidores se mantienen fuera del mercado a menos que puedan igualar su volumen, porcentaje de aprendizaje y costos.

Estudios han revelado que la curva de la experiencia es más significativa en la fase introductoria del ciclo de vida del producto, puesto que los costos declinan con mayor rapidez en el caso de las primeras unidades de producción acumulativa que en las posteriores. También hacen notar que la curva de la experiencia es valiosa cuando los precios caen con mucha rapidez y existe un fuerte presión de la competencia. En este caso, la reducción de costos puede ser lo que implique la supervivencia. Contrario a lo anterior, adherirse

ciegamente a la curva de la experiencia puede resultar desastroso, puesto que se pone énfasis en la reducción de costos de insumos, modernizar plantas de producción y la estandarización del producto fabricado. Esto hace un incremento en la participación en el mercado en porcentajes significativos, sin embargo no se descuida la diversificación de los productos. Esto le ocurrió a la Compañía de fabricación de automóviles Ford con el modelo T, entre los años 1909 y 1924 con la General Motors. La Ford no introdujo modelos nuevos con prontitud y a la larga perdió su participación en el mercado, de igual forma, una gran cantidad de dinero. Es por ello que una estrategia basada en la curva de la experiencia puede ser muy útil siempre y cuando la empresa siga satisfaciendo las necesidades del consumidor y no se preocupe sólo por los costos. Una estrategia de diferenciación de productos se puede utilizar en ocasiones para evitar a competidores que buscan agresivamente un estrategia basada en la curva de la experiencia. La curva de la experiencia es sólo una de las muchas posibilidades que se deben tomar en cuenta al fijar una estrategia.

### 3.5.2 ¿Qué causa la curva de experiencia?

Para ser capaz de aplicar la curva de experiencia es necesario entender en detalle sus causas fundamentales:

- a) **Aprendizaje:** la curva de aprendizaje predecesora tiene como objeto que la gente debería aprender a hacer cosas más rápido y eficientemente, simplemente por repetición. Por supuesto, la curva de aprendizaje aplicada a trabajadores de producción. Sin embargo, no hay razón de que el mismo principio no se aplique a otros trabajadores, tal como: administrativos, ventas, y otros. Así como se hacen llamadas para ventas o crea más facturas para el mismo cliente, está el potencial para hacerlo más rápida y eficientemente.
  
- b) **Mejoramiento tecnológico en producción:** la instalación de equipos nuevos para modernizar el proceso de producción o para agregar capacidad, puede tener efectos dramáticos en industrias de alto capital. El nuevo equipo, no importando si es un robot en la tienda o una computadora en una oficina, tiende a ser usado menos que su potencial completo cuando es introducido por primera vez. Sin

embargo, a medida que los usuarios ganan experiencia aprenden como usar el nuevo equipo a su capacidad completa, y además, ellos pueden modificarlo para aumentar el desempeño.

c) **Rediseño del producto:** el rediseño del producto es un método importante de reducir costos y bajar la curva de la experiencia. Por ejemplo, un producto puede ser simplificado para que haya varios repuestos para comprar y ensamblar. Un ejemplo espectacular del efecto del rediseño del producto es la industria de la computadora, en donde la miniaturización continua ha permitido que el tamaño y la cantidad de los componentes sea reducido.

d) **Rediseño a escala:** los efectos de escala reflejan las eficiencias naturales asociadas con el tamaño. Potencialmente es más eficiente operar una gran planta que una planta pequeña, una gran cantidad de ventas que una pequeña cantidad y más generalmente, un negocio grande que uno pequeño. Los costos fijos, como administración, facilidades, equipo y personal, pueden generar más utilidades. Además, una operación más grande puede apoyar los activos y las actividades especializadas. Por ejemplo, una empresa con operaciones grandes, dispone recursos para la investigación de mercado, investigación de nuevos productos y fabricación, según la necesidad de la empresa. Las alternativas son contratar personal externo o hacerlo sin esos servicios.

### 3.5.3 ¿Dónde aplicar la curva de la experiencia?

Una clave para el desarrollo de la estrategia es reconocer cuando se aplicará la curva de la experiencia. En general, ha sido más exitosamente aplicada en situaciones que se caracterizan por su alto crecimiento, altos niveles de valor agregado, procesos continuos de fabricación e industrias de capital intenso. cuando una industria alcanza la madurez la curva de la experiencia se aplanan y toma bastante tiempo en volver a duplicar la experiencia, dado que la curva de la experiencia es menos útil. Si el valor agregado es bajo, la curva de la experiencia también tendrá un impacto pequeño. Contrariamente, la curva de experiencia no es útil cuando la experiencia no es un factor clave en la determinación de los costos. Por ejemplo, la curva de la experiencia no ha sido exitosamente aplicada a la industria de servicio, como los bancos, hospitales y cadenas de hoteles, líneas aéreas y cargueros. Argumentan que las economías obtenidas de las unidades

estandarizadas se ven con contrapeso por la falta de flexibilidad, complejidad de manejo y falta de economías de escala. Una estrategia de bajo costo es solamente una de las tres estrategias genéricas. También existe una estrategia de diferenciación en la cual existe diferencia en algún atributo, calidad o desempeño en relación a la competencia y la estrategia de enfoque, en la cual una parte limitada de la línea de producción o mercado está aislada. En cualquiera de esos contextos, una curva de experiencia necesita no ser una estrategia racional primordial. Para el caso analizado de Planta S.A, no se aplica satisfactoriamente la curva de la experiencia debido a lo pequeño de la empresa en el mercado local; ahora bien, en el mercado de exportación si puede aplicarse debido a los altos volúmenes de producción de plantas. En el ambiente local el análisis de costos se reduce a evaluar la estructura de costos de producción.

#### **3.5.4 Estructura de costos de producción.**

Debido al tamaño de la empresa analizada, que no posee producción a escala y una fuerte inversión, el análisis de costos se establece de acuerdo al proceso de producción desde la compra de materia prima hasta el producto final. Ahora bien, es necesario analizar la situación del proceso de producción, pues recordemos que los costos de producción dependen de un adecuado sistema de producción.

Hacer una revisión de la estructura de costos deberá incluir un análisis de los factores que intervienen directamente en la producción de bienes o servicios. Debe analizarse, el flujo del proceso de producción, la distribución de las operaciones, los métodos de trabajo, los proveedores de materia prima, de insumos y otros factores de incidencia en el costo. Para ello es necesario hacer cuestionamientos según la teoría del análisis de operaciones de procesos productivos, que logran determinar costos ocultos y que todo proceso tiende a mejorar, cuando se estudia detenidamente. Planta, S.A. posee un estructura de bajo costo de producción, en donde el costo mayor lo representan las plantas ornamentales, pues los materiales adicionales, son adquiridos a costos bajos, tales como las bases de madera, las rocas volcánicas y las cerámicas.



### 3.6 Análisis de portafolios.

Producto, mercado y competencia son los tres ejes de la acción comercial. Ya se han integrado las dimensiones de producto y mercado al presentar el concepto de sector estratégico. Ahora, ¿cómo reunir las nociones de sector estratégico y de competencia en un marco de referencia susceptible de guiar la acción comercial? En los años 60, el Boston Consulting Group imaginó una representación gráfica del portafolio de sectores de una empresa; es decir, del conjunto de los sectores estratégicos en los cuales la empresa opera. La siguiente figura muestra que los sectores de la empresa pueden ser clasificados en cuatro categorías, según dos ejes: el eje "participación en el mercado", que sirve para ubicar las ventas de la empresa en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en dichos sectores, y el eje "crecimiento de la demanda", que indica si se trata de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado (crecimiento bajo) o está todavía por ser explotado (crecimiento alto). Los sectores pertenecientes a los cuadrantes de los dilemas son los sectores del porvenir que, a corto plazo, contribuyen al crecimiento de la empresa, pero no a sus utilidades, ya que requieren inversiones en Investigación y Desarrollo, Producción y Mercadeo. Los sectores estrellas son naturalmente los sectores de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado, contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian. Debido a que están en contextos de crecimiento, el modelo predice que tendrán una gran necesidad de efectivo para apoyar el crecimiento.

Sin embargo, debido a que se encuentran en una posición competitiva fuerte se asume que ellos estarán bajo la curva de la experiencia y tendrán márgenes altos y estarán generando grandes cantidades de efectivo. Así, serán usuarios y proveedores de grandes flujos de efectivo. Las vacas lecheras, como el nombre lo indica, contribuyen a las utilidades de la empresa; siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en esos sectores son mínimas, y el margen de contribución elevado. En fin, los pesos muertos no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad. Son los sectores del pasado.



### 3.6.1 Implicaciones de la estrategia.

La estrategia general es tomar el efectivo de la vaca lechera para financiar el desarrollo de productos para que los signos de interrogación con potencial ganen acciones para alcanzar un estado estelar. Así la empresa debe ser disciplinada para asegurarse de lo que hacen las vacas lecheras, de hecho, generar efectivo, para ser usado dondequiera. Las vacas lecheras recibirán un nivel de inversión de mantenimiento, pero alguna tendencia automáticamente para reinvertir el efectivo que están generando deberá evitarse. Por otra parte, las estrellas deben ser manejadas para mantener las acciones; la utilidad actual debe ser de menor interés. Dado que las estrellas están financiadas adecuadamente, un número limitado de los signos de interrogación más promisorios son seleccionados para invertir y así mejorar sus acciones. El otro signo de interrogación no recibirá inversión. Serán vendidos, abandonados o explotados para cualquier efecto que puedan producir.

El modelo de portafolios es un esquema para manejo de efectivo. Sugiere que se necesitan hacer decisiones premeditadas, relacionadas a si una estrategia puede ser un generador o usuario de efectivo. Esta matriz de crecimiento es generalmente fácil de desarrollar, puesto que las medidas en dos dimensiones están a menudo disponibles y las conclusiones base son generalmente claras. El hecho de que el modelo sea simple significa también que sus suposiciones son ambas evidentes y vulnerables en varios contextos. Planta S.A. define su portafolios de la siguiente manera; como producto estrella la presentación de arreglos de tillandsias en troncos de madera; como vacas lecheras las presentaciones en rocas volcánicas; como dilemas los arreglos de plantas que se presentan en cerámicas y como pesos muertos, todos los arreglos en cualquier tipo de presentación. Esto nos dice que la empresa debe desarrollar sus productos en presentación de bases de madera, pues resultan atractivos para los consumidores y establecer un fortalecimiento en la diversificación de los arreglos presentados en rocas volcánicas, para que contribuyan mayormente a la utilidad de la empresa. Respecto de los arreglos de plantas en cerámica, la empresa debe hacer una revisión del mercado potencial para establecer si seguir produciendo o no.

### 3.7 Fortalezas y debilidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas y debilidades de la organización es importante debido a que el análisis interno está motivado por la necesidad de detectarlas, por lo que existen muchas fuentes probables de fortalezas y debilidades.

Las estrategias futuras a menudo se desarrollan por medio de construir fortalezas y estar atentos a neutralizar debilidades. Un inventario de los activos de la organización y sus distintas competencias características revelaran sus fortalezas, debilidades y limitaciones. Los activos pueden ser recursos financieros, ventas, facilidades, personal, imagen o un sistema operativo. Una competencia característica es algo en lo que la organización es particularmente buena, con mercado de clientes o fabricación a bajo costo. Las fortalezas y debilidades organizacionales están derivadas de las competencias distintivas de activos o responsabilidades asociadas con la empresa. Una competencia distintiva es algo que la empresa hace bien en relación a la competencia. Por ejemplo, una empresa podría tener habilidades en introducciones de nuevos productos, en fabricación, en obtener financiamiento, en mantener altas tecnologías, o en la búsqueda de mercado. Un activo es una reserva de recursos físicos o humanos que provee la base para la fortaleza organizacional. Una empresa podría tener activos en forma de patentes, planta y equipo no utilizados, seguridades en efectivo y mercado, profundidad de la administración, fuertes marcas o una base leal de clientes. Así al intentar identificar fortalezas y debilidades, son útiles las siguientes preguntas:

- ¿En qué somos buenos?
- ¿Qué es lo que hacemos mejor que nuestros competidores?
- ¿Se tienen algunos activos que sean únicos o substancialmente más fuertes que aquellos con los que cuentan los competidores?
- ¿Proveen ellos una ventaja competitiva sostenible o el potencial para desarrollar una?

Podemos hacer una evaluación de fortalezas y debilidades de una empresa considerando los aspectos que presenta la siguiente guía, aplicada a Planta S.A.

### Guía para el análisis de fortalezas y debilidades

a) **Innovación:** evalúa la capacidad de crear y desarrollar procesos eficientes de la empresa, frecuentemente.

- **Investigación y desarrollo:** no invierte en investigar y desarrollar los productos. (D)
- **Tecnología:** no posee una alta tecnología en maquinaria para el proceso de fabricación, pues es una industria en donde el arte manual se caracteriza. Únicamente utiliza computadoras para llevar controles de producción y ventas. (F)
- **Capacidad de nuevos productos:** la empresa es capaz de desarrollar productos, pero falta iniciativa por parte de la gerencia de visualizar el mercado. (D)
- **Patentes:** no posee patentes que hallan sido desarrolladas. (D)

b) **Fabricación:** evalúa el sistema de producción.

- **Estructura de costo:** posee una estructura de bajo costo. (F)
- **Equipo:** el proceso no requiere equipo sofisticado, su base de producción es manual. En otro tipo de empresas debemos describir si existe maquinaria especial que represente una ventaja competitiva. (F)
- **Acceso a materia prima:** es de fácil adquisición, no requiere de importación. Únicamente algunos fertilizantes para tratar las plantas son adquiridos del exterior. (F)
- **Actitud y motivación de la fuerza de trabajo:** personal de tipo operativo el cual no requiere de especialización para desarrollar sus tareas, lo cual muestra una actitud en donde el trabajador lo hace para suplir sus necesidades mínimas. (F)

c) **Finanzas (acceso a Capital):** hace un análisis de las fuentes de financiamiento y disponibilidad en:

- **Las operaciones:** dispone de capital para invertir en mejorar el funcionamiento de la empresa. (F)

- **Los activos netos a corto plazo:** la empresa presenta liquidez, lo cual hace que pueda cubrir sus inversiones en activos adquiridos a corto plazo. (F)

d) **Administración:** evalúa la capacidad administrativa de la empresa.

- **Alta administración, cualidad y estilo:** caracterizada por una buena comunicación a todos los niveles de la misma. Dándole importancia a cada uno de los miembros como parte de la empresa. Utilizando la administración formal. (F)
- **Administración media y sistemas operativos:** buena organización en los mandos medios. Personal calificado en supervisión, exceptuando el nivel operativo. (F)
- **Calidad en la toma de decisiones estratégicas:** eminentemente en el mercado de exportación, la administración desarrolla buena calidad en la toma de decisiones. (F)

e) **Mercadeo:** es evaluar el sistema mercadológico de la empresa.

- **Calidad del producto:** en base a estándares. Arreglos con plantas de calidad de exportación para la venta local. Los arreglos en tronco barnizado son los preferidos por los clientes. (F)
- **Amplitud de la línea del producto:** diversificación en los arreglos de plantas. Con base en diseños propuestos y solicitados por los clientes. (F)
- **Marcas existentes (tipos):** no ha desarrollado productos para diferentes segmentos. (D)
- **Canales de distribución:** venta en oficinas y algunos almacenes. Disminuyendo su participación en almacenes debido a agentes externos ya mencionados. (D)
- **Tipo de publicidad:** ninguna. No ha invertido. (D)
- **Fuerza de ventas:** debilitada para el mercado local de arreglos de plantas. No hay objetivos. (D)
- **Departamento de servicio al cliente:** buena atención a los clientes, dando asesoría cuando lo requieren. (F)

**f) Base del cliente:**

- **Tamaño y crecimiento de los segmentos atendidos:** se ha estancado el crecimiento local, pues se prefiere el mercado de exportación. Esto hace que el segmento cubierto esté descuidado. (D)
- **Lealtad de los clientes:** los clientes no tienen preferencia por una empresa especial, pues son compradores ocasionales. Este es un producto de fácil fabricación (artesanal) el cual lo elaboran diferentes pequeños productores de plantas ornamentales.

La guía anterior, muestra los puntos fuertes y débiles de la empresa en analizada. Haciendo una serie de cuestionamientos en base a la información del análisis interno y a la guía anterior, obtenemos los juicios para establecer una fortaleza o una debilidad de la empresa. Para el caso de una empresa de mayor tamaño y que involucre sistemas de producción a mayor escala, tecnología, procesos especiales, se tendrá que hacer un detalle más completo de los aspectos que se dan en el interior de la misma, para lo cual se deberá ser más específico.

## 4 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

En esta etapa del proceso de la planeación, analizaremos el establecimiento de la estrategia seleccionada según la información obtenida en el análisis interno y externo. En este punto la organización debe ser capaz de seleccionar la estrategia o estrategias que proporcionen lo más adecuado para el futuro y para hacer el mejor uso de sus recursos actuales, desarrollados y adquiridos. El desarrollo de la estrategia para satisfacer esos criterios dará como resultado, naturalmente, objetivos de la organización enfocados en forma más estrecha, más significativos y más realistas. La consideración de la misión es importante definirla antes del desarrollo de estrategias. Esta se coloca lógicamente después del análisis externo e interno, y antes del desarrollo y selección de la estrategia.

### 4.1 Especificación de la misión.

¿Cuál es nuestro negocio y qué podría ser? Esta pregunta clásica guía hacia una consideración de declaraciones alternativas de misión. La declaración de la misión define las áreas del negocio en las que la organización estará involucrada, notando cuidadosamente cómo diferiría de los competidores. Algunas veces el alcance del negocio puede estar bien definido por medio de especificar los mercados involucrados. Así como un individuo necesita hacer juicios acerca de la clase de personalidad, actividades y dirección que debe desarrollar y perseguir, también las organizaciones necesitan hacerlo. Para una organización las preguntas a hacerse son las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Cuál es el alcance de nuestro negocio?
- ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio?
- ¿Qué dirección de crecimiento estamos persiguiendo?

Un rol de la declaración de la misión es proveer a los empleados, clientes y a todo el personal de las organizaciones, una identidad y entendimiento de las direcciones de crecimiento. Algunas veces una declaración de la misión puede ser capturada en una frase positiva y elegante que refleja la esencia de un negocio: "Estamos en el negocio de la información" ó "Estamos en el negocio de sistemas de oficina" Aún si



no puede ser representada por una frase simple, si es clara y bien articulada puede ayudar a cristalizar una identidad y contribuir en una manera positiva a la organización.

El proceso de crear una declaración de la misión puede jugar un rol importante en el desarrollo de estrategias por medio de proveer una manera de generar y proteger las opciones estratégicas. El desarrollo de la misión no envuelve la misma evaluación detallada de una estrategia alternativa que se necesita cuando una estrategia final elige necesidades a realizar. Así, se puede considerar el rango más amplio posible. Existe un peligro continuo en la administración estratégica de mercado de que el set de estrategias alternativas consideradas no es muy amplio. Por tanto el proceso de creación de la misión ayuda para la evaluación, así como para la generación de estrategias alternativas. Esas estrategias que no apoyan a la misión podrían ser descartadas o por lo menos tomadas como de poca prioridad cuando llega el tiempo de análisis más detallado.

La misión debe ser conceptualizada como dinámica en vez de una construcción estática. El esfuerzo de enunciar una declaración de la misión puede fácilmente convertirse en un ejercicio en semántica; una lucha para encontrar la palabra o frase que incluya de mejor manera la visión actual del negocio. El resultado puede ser una frase o un documento escrito que no tiene impacto en la estrategia, o peor que eso, que sea utilizado para decidir arbitrariamente en contra de las direcciones de crecimiento propuestas. La misión para ser útil deberá incluir un juicio acerca de las direcciones de crecimiento más promisorias, e implícita o explícitamente juicios acerca de las direcciones de crecimiento que no se consideran promisorias. Una variedad de dimensiones y conceptos pueden proveer la base para una declaración de la misión, incluyendo los que se describen a continuación.

#### **4.1.1 Definición del producto.**

De manera práctica, muchas decisiones estratégicas envuelven productos. ¿Con qué líneas de productos continuar, cuales agregar y cuales anular. Por tanto, es natural considerar una declaración de la misión en términos de líneas de producto.

- **Alcance:** el alcance de la línea del producto especifica la extensión de la línea. Por ejemplo, una venta de computadoras necesita tomar decisiones respecto al equipo periférico, paquetes y suplementos. El negocio incluye unidades periféricas como impresoras, lápices ópticos o paquetes como hojas electrónicas. Una decisión de expandir el alcance del producto necesita considerar las sinergias resultantes que pueden ser obtenidas. Una línea de producto más amplia puede necesitar funciones como ventas, servicios y otras más.
- **Posicionamiento:** la posición del producto algunas veces es tan crítica que debería ser considerada al nivel de la declaración de la misión, En estos contextos, el posicionamiento se convierte en mucho más que un esfuerzo táctico de mercado; viene a representar la esencia del negocio. Hay varias maneras posibles en que puede ocurrir el posicionamiento, por ejemplo, por atributos del producto, precio, calidad o clase. Muchas empresas han desarrollado una asociación fuerte con un atributo del producto, por ejemplo, televisores que se distinguen por ser confiables y duraderos; competidores que se poseionan con respecto a la calidad del aparato, apariencia, portatilidad, tamaño de la pantalla o precio.

#### 4.1.2 Necesidad genérica del cliente.

Este concepto es simple, es necesario tener cuidado en la definición del negocio en términos del producto. El concepto de definición de un negocio en términos de necesidad genérica puede ser extremadamente útil para apoyar la creatividad de las opciones estratégicas. El aumento de la creatividad también es raramente perseguido. Ningún dispositivo que conlleve barreras que prevengan nuevas ideas puede ser útil.

En particular el concepto de necesidad genérica ayuda a los directrices a evitar un enfoque internamente orientado al producto-producción y libera a la organización de buscar nuevas direcciones de crecimiento. Por ejemplo, AT&T no está en el negocio de teléfonos, sino en el negocio de las comunicaciones y recientemente en el negocio de la información. Planta S.A. está en el negocio de la comercialización de plantas ornamentales y no en la venta de Tillandsias.

Una declaración de una necesidad genérica frecuentemente carece de "unificación común" que es una relación entre los mercados del presente y del futuro que podrían comunicar direcciones de crecimiento a aquellos que están fuera o dentro de la organización. El concepto de necesidad genérica provee una guía insuficiente, careciendo de la unificación común necesitada, por lo tanto es necesario procurar la unificación común par definir un negocio en términos de su alcance de mercado. Esto nos guía hacia la definición de mercado.

#### **4.1.3 Definición de mercado.**

La misión es a menudo productivamente definida en términos de mercado o talvez más frecuentemente en términos de una combinación de mercados. La definición de mercado puede tener una dimensión de alcance o segmentación.

- **Alcance:** el alcance del mercado se refiere a la identidad de los grupos de clientes atendidos y no atendidos. Las dimensiones geográficas proveen una manera de definir grupos. Este concepto se considera en el análisis del cliente del capítulo I.
- **Segmentación:** es útil considerar en la declaración de la misión si los mercados sirven para ser segmentados, si diferentes estrategias se desarrollan para diferentes segmentos. Además la misión debe especificar la segmentación por medio de identificar los diferentes mercados y especificar cómo difiere la estrategia para cada uno.

#### **4.1.4 Tecnología.**

Existen varias tecnologías alternativas sobre las cuales puede estar basado un producto. Un componente de instrumentación puede incluir láseres, dispositivos sensitivos al calor, tinta, presión o impresoras. Algunos equipos de diagnóstico médico pueden utilizar rayos X, tomografías computarizadas o ultrasonidos. La elección de tecnologías en las cuales participar puede ser estratégicamente crítica. Participar en múltiples tecnologías implica un aumento de inversión y un riesgo de debilitar la efectividad, el compromiso e impacto. Sin embargo, las tecnologías son complementarias, ya que pueden proveer potencial para

compartir la fuerza de las ventas, los recursos y otras habilidades o activos. La participación en múltiples tecnologías puede agregar flexibilidad. Una de las más sensitivas e importantes preguntas estratégicas es cómo manejar la transición de una tecnología a otra. La historia está llena de ejemplos de líderes tecnológicos que fallaron en reaccionar a tiempo en el reemplazo de tecnologías y por ende fracasaron o desaparecieron completamente. La misión puede jugar un rol importante en plantear la decisión tecnológica estratégica.

#### **4.1.5 Niveles de producción - distribución.**

Otro punto de la definición de negocios, no cubierto por el campo del mercado, es el de la integración vertical en producción o distribución. Algunas empresas publicadoras han integrado inversamente productos de papel y madera. Empresas que fabrican automóviles hacen además baterías, bujías y una serie de componentes. Otras, tienen la opción de integrar sus esfuerzos dirigidos hacia ventas al por menor. Por ejemplo, Xerox e IBM tienen establecimientos de ventas al por menor para alcanzar clientes pequeños. La pregunta es "¿A qué niveles debería operar el negocio?" Actualmente existe, por un lado, una negociación el control aumentado y el retorno potencial a ganar de la integración vertical y por otro lado, un riesgo y pérdida de flexibilidad aumentado, causado por la inversión asociada.

#### **4.1.6 Competencia o activo característico.**

Una manera de generar crecimiento es contar con una competencia característica (algo que la empresa haga mejor que otras) o activo característico (algo que la empresa tenga que es más fuerte que los competidores) Así, por ejemplo una droguería podría autocalificarse como una compañía líder en investigación y desarrollo, porque su fortaleza está en esa área. El enunciado de una misión de la empresa o el recordatorio ocasional de la misión que tiende a perderse de vista es el primer acto del proceso de decisión estratégica. Es importante como guía y como disciplina. Todo dirigente en desacuerdo con la misión de la empresa debe convencer a los accionistas de cambiar la misión o debe irse de la empresa. Algunas veces, en situaciones de crisis, una empresa busca su salud en la diversificación, fuera de su industria original; ahora bien, si esta diversificación se opone a la misión de la empresa, ella representa una huida del dirigente ante sus responsabilidades, pues no tiene derecho a cambiar la misión

de la empresa para mejorar su posición financiera. Únicamente los accionistas pueden otorgar una misión a la empresa. La misión se convierte en un marco disciplinario dentro del cual el gerente opera. Es posible agregar que ésta misión es académica, pues más de una junta directiva se deja "comprar" por los buenos resultados financieros, aún si estos han sido obtenidos fuera del marco de la misión originalmente conferida a la empresa.

#### 4.2 Identificación de opciones estratégicas.

Los propósitos del análisis externo y el interno son dobles: ayudar a generar opciones estratégicas y proveer criterio para selección entre ellas. Por supuesto, existe una variedad ilimitada de estrategias específicas que podrían ser consideradas. Sin embargo, es útil agruparlas en estrategias genéricas.

CUADRO 5.

<b>IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<b>I. ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN POR MERCADO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DE RETIRO</li> <li>• DE MANTENIMIENTO</li> <li>• DE ENTRAR/CRECER:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-AUMENTAR EL COMPARTIMIENTO</li> <li>-EXPANDIR EL MERCADO</li> <li>-INTEGRAR VERTICALMENTE</li> <li>-DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA O NO RELACIONADA</li> </ul> </li> </ul>
<b>II. ESTRATEGIAS PARA GANAR VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DE DIFERENCIACIÓN</li> <li>• DE BAJO COSTO</li> <li>• DE ENFOQUE</li> </ul>

Fuente: Developing Bussiness Strategies, 1990

#### **4.2.1 Estrategias de inversión por mercado.**

La estrategia de inversión específica sobre qué mercado operará la empresa y cuánta inversión debe ser asignada a cada una. En particular, podría ser apropiado reducir o controlar la inversión en un área de negocio por medio de un estrategia. Una alternativa es retirarse completamente si los prospectos se vuelven no atractivos o si el área del negocio es incompatible con la dirección general de la empresa. Según lo indica el cuadro anterior, existen varias estrategias de crecimiento disponibles. Un método es aumentar el compartimiento entre los mercados del producto, quizás por medio de aumentar la utilización de los clientes existentes o por medio de atraer a los clientes de los competidores. Otro método es expandir el mercado del producto por medio de buscar nuevos mercados o desarrollar nuevos productos. La integración vertical es una tercera alternativa. La integración adelantada se refiere al movimiento entre la dirección del negocio; por ejemplo, un fabricante yendo hacia un negocio al por menor. La integración atrasada, es un movimiento hacia arriba; por ejemplo, un fabricante comprando una fuente de material bruto. La integración vertical representa una estrategia de crecimiento que ofrece el potencial de control de retorno y aumento del negocio total. Por supuesto, existe la reducción correspondiente en flexibilidad y el aumento de riesgo asociado con la inversión involucrada. La diversificación, puede ser relacionada de alguna manera a los negocios existentes, como compartir el expertaje de un producto o un canal de distribución. La diversificación provee la flexibilidad de mover recursos rápidamente entre las áreas de negocio. Hay menor riesgo de quedarse atrapado en un área de negocio no atractiva y no poder disfrutar de estar en una atractiva.

##### **4.2.1.1 Ejemplo de estrategia de inversión (crecimiento-expansión del mercado)**

Un ejemplo de definición de estrategia de crecimiento en función de la expansión del mercado de arreglos de tillandsias sería buscar nuevas oportunidades de mercado, por medio de estudios de investigación de mercados nuevos, campañas promocionales, integrar a los distribuidores en el conocimiento de los productos, utilizar a los clientes actuales a desarrollar arreglos de diferentes tipos de plantas y flores, y otros más. Esto requiere de una fuerte inversión, tal y como lo defina la estrategia de inversión. Al considerar una estrategia de inversión, dejamos establecido que la empresa dispone de recursos para

invertir en el desarrollo del mercado. Esto indica una especial atención a la información obtenida en el análisis externo con el objeto de considerar los factores de riesgo.

#### **4.2.2 Estrategias para ganar ventaja competitiva sostenible.**

Las tres estrategias genéricas que usualmente proveen la base para una ventaja competitiva sostenible, pueden ser alcanzadas en una variedad de formas.

##### **4.2.2.1 Estrategia de diferenciación.**

Una estrategia de diferenciación puede estar basada en la calidad del producto, en la innovación, en el servicio, en la distribución o en una una marca fuerte.

- Calidad: que posee una característica que lo hace diferente a los demás.
- Innovación: producto constantemente desarrollado y mejorado.
- Distribución: producto que llega a donde la competencia no llega.
- Marca fuerte: invertir y desarrollar una marca específica que se posicione con firmeza.

Estudios revelan que algunas empresas de éxito que han definido una estrategia de diferenciación, fueron basadas en características como, el prestigio de la marca que representan, la calidad, la seriedad del producto, el servicio y la distribución. Por ejemplo, al definir una estrategia de diferenciación para Planta S.A. requerirá invertir mejorar la calidad de sus arreglos de plantas. Plantas de calidad estrictamente de exportación, insumos, materiales y mano de obra calificada. Una agresiva reorientación de productos, publicidad y promoción.

##### **4.2.3 Estrategias de bajo costo.**

Las estrategias de bajo costo pueden estar basadas en la curva de la experiencia que une a la reducción de costos con el volumen acumulativo de producción. Sin embargo, también puede estar basado en otros factores como el proceso automatizado de producción. Por ejemplo, incrementar la producción de arreglos de plantas ornamentales para abastecer una mayor demanda, estableciendo una fuerte campaña promocional. Definir ésta estrategia para Planta S.A. no resultaría adecuada puesto que no se tiene una

demanda de arreglos de plantas ornamentales constantemente, pues es un producto que lo solicitan en ciertas épocas del año. Además es una industria de tipo artesanal.

#### 4.2.4 Estrategia de enfoque.

Involucra el enfoque de negocios sobre un grupo relativamente pequeño de compradores. Sin embargo, aún con una estrategia de enfoque la empresa debe aplicar la estrategia de diferenciación o de bajo costo. Por lo tanto el enfoque no es una estrategia muy diferente, pero es un reconocimiento de que la restricción o enfoque de la empresa puede ser algo central para su éxito y su valor explícito identificado es una estrategia distinta.

#### 4.3 Criterios para selección.

En la selección de opciones estratégicas debemos considerar varios criterios que son clave en la definición de la estrategia.

CUADRO 6.

<b>CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS</b>
<b>1. SENSIBILIDAD A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>
<b>AMBIENTALES</b>
<b>2. INVOLUCRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EXPLOTANDO LAS FORTALEZAS ORGANIZACIONALES O DEBILIDADES COMPETITIVAS</li> <li>• NEUTRALIZANDO LAS FORTALEZAS ORGANIZACIONALES O DEBILIDADES COMPETITIVAS</li> </ul>
<b>3. SENSIBILIDAD A LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RETORNO DE INVERSIÓN A LARGO PLAZO</li> <li>• OTROS OBJETIVOS COMO CRECIMIENTO O DESARROLLO DE FORTALEZAS</li> <li>• COMPATIBILIDAD CON LA MISIÓN</li> </ul>
<b>4. FACTIBILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</li> <li>• COMPATIBILIDAD CON LA ORGANIZACIÓN INTERNA</li> </ul>

Fuente: Planeación Estratégica, 1996.





#### **4.3.1 Sensibilidad al ambiente externo.**

Debemos hacer un enlace natural entre el análisis externo y la identificación de selección de estrategia. De ésta manera las alternativas estratégicas podrían ser evaluadas para determinar si son sensibles a las oportunidades y amenazas ambientales.

#### **4.3.2 Ventaja competitiva sostenible.**

Un criterio útil es saber si existe una ventaja competitiva sostenible como parte de la estrategia. A menos que el negocio tenga o pueda desarrollar una ventaja competitiva real que sea sostenible a través del tiempo para enfrentar la reacción del competidor, un atractivo a largo plazo resultará desagradable. Para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la elección de una estrategia debe intentar desarrollar fortalezas organizacionales entre las áreas atractivas de negocios en las cuales los competidores son débiles en su desarrollo.

#### **4.3.3 Respuesta a los objetivos organizacionales.**

Un propósito principal de los objetivos es ayudar en la toma de decisiones estratégicas. Por ello es apropiado buscar los objetivos como guía. Similarmente, una declaración de una misión podría proveer una visión entre el alcance del negocio y dirección de crecimiento deseados. Una estrategia debería ser analizada para determinar su grado de compatibilidad con la declaración de la misión.

#### **4.3.4 Factibilidad.**

Un criterio muy practico es que la estrategia debe ser factible y debería estar entre los recursos de la organización. Además, debería ser consistente con otros aspectos organizacionales como estructura, personal, sistemas y cultura.

#### **4.4 Preguntas estratégicas.**

La identificación de alternativas estratégicas y los criterios para selección nos llevan al concepto de preguntas estratégica. Frecuentemente una decisión estratégica dependerá de una pregunta particular que emerge del análisis externo o del interno. ¿Cuál será una estrategia del competidor? ¿Qué forma tomará la

regulación gubernamental? ¿Será solucionado un problema tecnológico? El hacer decisiones estratégicas inteligentes a menudo depende de la habilidad para identificar las preguntas estratégicas clave y obtener juicios acerca de ellas o monitorearlas sistemáticamente a través del tiempo. Son muchas las fuentes de donde podemos obtener preguntas estratégicas, su identificación y relación con la estrategia específica requiere un mecanismo de sondeo. Las preguntas siguientes han dado muy buenos resultados:

- ¿Cuáles son los cambios sugeridos en la estructura de la empresa?
- ¿Qué cambios exige el proceso de planeación a corto y largo plazo?
- ¿Qué importancia tiene la futura estrategia en relación con las capacidades actuales de la dirección de la empresa?
- ¿Cuáles son las capacidades y recursos que habrán de necesitarse?
- ¿En qué forma deberá comunicarse la estrategia?
- ¿Qué aspectos de nuestras capacidades, productos y mercados requieren un cambio en cuanto a su importancia?
- ¿Cómo afectará la futura estrategia en la competencia?
- ¿Qué consecuencias habrán de traer cualquier amenaza externa o nuestras debilidades internas que no están consideradas en la estrategia futura?
- ¿Cómo podemos analizar el ambiente externo?

#### **4.5 Implementación de la estrategia.**

Esta etapa implica convertir las alternativas estratégicas en un plan de operación. Si se va a entrar a un nuevo mercado se necesita un programa sistemático para desarrollar o adquirir productos para proveer el vehículo de ingreso. Si los cambios son de estructura de sistema de producción, la empresa necesita un programa para contratar y organizar personal y obtener facilidades. La organización puede necesitar ser ajustada a la estrategia. El plan operativo puede involucrar varios años; en ese caso, puede ser útil proveer un plan suplementario detallado para cada año venidero el cual contenga objetivos específicos a corto plazo. Luego de analizar las preguntas estratégicas con base a la información obtenida en el ambiente externo y el interno, se le debe dar prioridad por parte de la gerencia para atacar lo significativo. Seguidamente se debe detallar cada solución. Esto significa aclarar cada pregunta de tal manera que no de

lugar a malos entendidos; luego, se deberán asignar responsabilidades para que cada respuesta no sea pasada por alto y, finalmente, fijar un lapso para que no se posterguen indefinidamente las soluciones. Las siguientes preguntas han dado buenos resultados para aclarar las alternativas estratégicas:

- ¿A qué se refiere esta pregunta específicamente?
- ¿Cómo vamos a saber cuándo ya se solucionó?
- ¿A quién corresponde resolverlo y dirigir las acciones?
- ¿Quién o quiénes intervienen en el asunto?
- ¿De quién depende aprobar?
- ¿Cuáles son los pasos principales de la resolución?
- ¿Cuándo se resolverá la pregunta estratégica?

#### **4.6 Cómo organizarse para formular la estrategia.**

Se ha analizado la necesidad que tienen las empresas de orientarse mediante una formulación clara de su estrategia. Hoy en día las empresas enfrentan desafíos combinados que provienen de un medio no precisamente dadivoso, de una competencia a escala mundial y cambiante, de fenómenos y tendencias que parecen desafiar las estructuras organizacionales. Según lo notamos, los efectos de gobierno, los sindicatos, los grupos de poder, las instituciones financieras pueden ser más poderosas que una alta dirección que ha sido renuente en cumplir con su obligación de fijar una estrategia.

La formulación de la estrategia sigue siendo muy importante, pero no por ello menos difícil. Esta dificultad no se debe a la intensidad del trabajo ni al tiempo necesario para establecer una estrategia: implica fines, no medios; está ligada al concepto de lo que la empresa quiere llegar a ser. Formularla es enjuiciar a la razón de ser de la empresa; es difícil emitir tales juicios y más aún probarlos. ¿Cómo demostramos que ésta es la mejor estrategia?

Otro problema es la incertidumbre del futuro en el que la estrategia estará vigente. Visto desde el presente, el futuro no existe; su designación es sólo un nombre de los posibles futuros que pueden presentarse. El futuro, en otras palabras, es indeterminado y abierto. Si esto es verdad, ¿Cómo identificar la información y

experiencia relacionadas con él?, ¿Cómo organizar esta información para formular estrategias futuras, probarlas y reducirlas a una selección final? Una dificultad más la encontramos en que muchos directores de empresas no saben cómo formular una estrategia, debido a que no cuentan con un pensamiento estratégico. Si bien es imposible minimizar estas dificultades, podemos afirmar que un enfoque cuidadosamente organizado es la clave para librar los obstáculos. Consideremos unos elementos fundamentales del éxito, los cuales se detallan a continuación:

**a) Contar con la participación de personas adecuadas.**

Formular una estrategia es tarea de un grupo relativamente pequeño, sin tomar en cuenta el tamaño de la empresa. Por lo general participan de 5 a 8 jefes de área. A nivel corporativo es el comité ejecutivo o directivo. Además de la alta dirección, puede haber circunstancias que exijan un número adicional de participantes. En general, la gente adecuada es aquella cuyo pensamiento, juicio y consejo merecen el respeto del presidente o gerente general de la unidad que está fijando la estrategia. Las relaciones interpersonales son importantes. El máximo directivo debe tener confianza en la dirección que le ayuden a fijar. El director de la empresa debe sentirse a gusto con las personas que van a formular la estrategia y confiar en ellas para que puedan expresar con libertad sus inquietudes.

**b) Contar con un proceso.**

La palabra proceso tiene varios significados. Se habla de proceso de ingeniería, de manufactura, de crecimiento y maduración; sin duda todas estas acepciones son válidas. Cuando nosotros la empleamos nos referimos a algo muy específico: una secuencia necesaria de pasos por medio de los cuales se organiza la información y los elementos de juicio para llegar a una conclusión. Específicamente, formular una estrategia con un proceso es fijar la dirección de una empresa mediante un enfoque racional, selectivo y universal.

⇒ **Proceso racional:** es racional porque sigue un enfoque lógico, paso a paso. La información se organiza y analiza en un orden determinado o secuencia, que nos lleva paulatinamente a una conclusión general.

⇒ **Proceso selectivo:** el proceso debe incluir preguntas que pongan de manifiesto la información relevante para efectuar cada paso del proceso y desechar lo que no intervenga en él.

⇒ **Proceso universal:** un proceso es independiente del contenido al que se aplique. Es el criterio organizador de datos e ideas, que permanece constante. El proceso de formulación de la estrategia debe dar dos resultados importantes. Primero, debe hacer aflorar el sentido intuitivo e inarticulado de dirección que poseen los altos directivos. El proceso estratégico deberá aprovechar tales sentidos y hacerlos explícitos, a fin de que puedan examinarse. Segundo, el proceso estratégico ha de responder a la pregunta: ¿hacia dónde debe dirigirse la empresa? La estrategia se formula en el presente, pero está diseñada para el futuro. En consecuencia, se basa no solo en la información, hechos, sobre el presente, sino también en los juicios sobre el porvenir. En resumen, no se podrá llegar a una conclusión sólida a menos que la estrategia se formule a partir de un mecanismo o proceso consciente. El proceso no garantiza el éxito, pero permite reconstruir la lógica que sustenta las conclusiones. Si los esfuerzos tienen éxito, éste se repetirá. Si la estrategia falla, podrá detectarse la causa. Cuando la nueva información nos obliga a reevaluar la estrategia, sabremos cómo utilizar esta información para hacer los ajustes necesarios sin que se suscite el típico pánico de volver a empezar.

**c) Conocer los resultados finales.**

La estrategia requiere definir con claridad los resultados que se desean, Los frutos del proceso de formulación de la estrategia son:

- la formulación de la estrategia de modo que pueda recordarse.
- una comprensión y un compromiso compartido en la alta dirección con respecto a la dirección de la unidad.
- un medio para comunicar la estrategia en toda la organización.
- la comprensión del proceso de estrategia, de modo que pueda volver a aplicarse.

**d) Lograr que las cosas se hagan.**

El interés y la participación de la alta dirección en la formulación de la estrategia siempre debe dirigirse a los resultados finales: una formulación clara y útil que oriente las decisiones determinantes de la naturaleza y la dirección de la empresa; una manera de administrar esa estrategia y la documentación de apoyo que llevó a esa conclusión. En el trabajo con la alta dirección, es importante el proceso que oriente el análisis estratégico considerando el siguiente proceso:

- ⇒ **Trabajo preliminar:** cada participante efectúa una evaluación de los principales factores internos y externos que se utilizarán para formular la estrategia futura; por ejemplo, amenazas, oportunidades, puntos fuertes especiales, creencias o supuestos básicos, competencia.
- ⇒ **Sesión de trabajo:** la alta dirección se reúne para articular la estrategia actual con ayuda de la información obtenida durante el trabajo preliminar. Llevando todo a un marco de referencia estratégico.
- ⇒ **Seguimiento:** es la reflexión, revisión y afinación, individual y en pequeños grupos, de la situación actual dentro de un formato prescrito.
- ⇒ **Sesión de trabajo de evaluación:** la alta dirección vuelve a reunirse para completar el marco de referencia estratégico futuro, a fin de ponerlo a prueba, para identificar los puntos clave y elaborar un plan que le permita administrar la estrategia y los puntos clave.
- ⇒ **Revisiones:** una de las consideraciones clave en un sistema estratégico es el cuestionamiento de cuándo una estrategia necesita ser revisada y cambiada. Es útil monitorear un número limitado de medidas clave de desarrollo de la estrategia y del ambiente. De ésta manera, las ventas, el mercado, los márgenes, las ganancias y el retorno de inversión, pueden ser reportados y analizados regularmente. Para ser efectivos se necesita un sistema de revisión de información externa. El corazón de un sistema es la identificación de un set de cuestionamientos que deben ser considerados continuamente. Se

recomienda una revisión semestral de los problemas y avances y una detallada revisión anual para actualizar y corregir la estrategia y formular una "estrategia más allá de la estrategia"

⇒ **Recomendaciones respecto al tiempo requerido:** para formular la estrategia se requieren cuatro o cinco días laborales en un bimestre; para la revisión semestral y anual, dos o tres días.

⇒ **Comentarios finales:** el presidente de la organización, el gerente divisional o el que sea responsable de la estrategia corporativa o divisional desempeña una función esencial. Sólo si tiene un compromiso total y una participación activa en todos los aspectos de la dirección estratégica, podrá fijarse y utilizarse la estrategia que oriente las decisiones de mayor importancia para la empresa.

## **5 BREVE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PLANTA S.A.**

En este capítulo se presenta el establecimiento de la estrategia seleccionada para la empresa Planta S.A., para lo cual partimos de los resultados obtenidos en el análisis interno y externo.

### **5.1 Oportunidades y amenazas de la industria.**

#### **5.1.1 Oportunidades.**

- ➡ El país, ofrece debido su clima y topografía oportunidad de que los pequeños granjeros, poseedores de tierra, puedan iniciarse en el proceso de exportación y no únicamente en la recolección y venta a exportadores. Esto con la ayuda y apoyo de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales.
- ➡ La industria del sector de Plantas Ornamentales ofrece apoyo técnico y opciones de desarrollo a los productores y comercializadores de plantas ornamentales por medio de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales y su comisión de follaje, flores de corte y plantas ornamentales, para el mercado de exportación.
- ➡ El CONAP promueve y regula la tecnificación y diversificación de los procesos de producción y comercialización de plantas ornamentales velando por la protección del Medio Ambiente.

#### **5.1.2 Amenazas.**

- ➡ Localmente hay limitación en la comercialización de plantas ornamentales debido a la falta de conocimiento por parte de los consumidores.
- ➡ La competencia de productos sustitutos importados.
- ➡ Dificil acceso a las fuentes de financiamiento para la compra de fertilizantes con el objeto de mejorar la calidad en las plantas.
- ➡ Mala organización del sector industrial para la comercialización local, el cual se enfoca exclusivamente al mercado de exportación.
- ➡ Venta ilegal de plantas por los recolectores.



## **5.2 Fortalezas y debilidades de la empresa.**

### **5.2.1 Fortalezas.**

- ➡ Proceso de producción de buena calidad en donde resalta la creatividad y originalidad de los productores.
- ➡ Capacidad de desarrollo de nuevos productos.
- ➡ Estructura de bajo costo de producción.
- ➡ Mano de obra de fácil acceso.
- ➡ Dispone de capital propio de trabajo para invertir en ampliar operaciones.
- ➡ Capacidad de optar a nuevos mercados de exportación. Solidez en los clientes que poseer en el mercado exterior, específicamente en Alemania.

### **5.2.2 Debilidades.**

- ➡ No investiga y desarrolla productos.
- ➡ Limitación en la organización del sector industrial local en distribución de plantas.
- ➡ Falta de objetivos para el mercado local, producto de la desorganización industrial.
- ➡ No invierte en publicidad.

## **5.3 Misión.**

**Reproducción y comercialización eficiente de Tillandsias y otras plantas ornamentales en el mercado de exportación, buscando permanentemente nuevos clientes, sin descuidar la venta local en la ciudad capital de Guatemala, satisfaciendo a un grupo selecto de consumidores para así obtener rentabilidad con un crecimiento significativo.** Como puede notarse la definición de misión se amplía al mercado de exportación, debido a las limitaciones encontradas, especialmente en el aspecto legal de la venta local de plantas ornamentales. Por lo tanto Planta debe enmarcar el desempeño hacia el mercado de exportación, la cual presenta mejores perspectivas de desarrollo. Obviamente, sin descuidar la parte de la venta local.

#### **5.4 Opciones estratégicas.**

Existen varias propuestas de estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas del ambiente externo; y que se basan en las fortalezas de la empresa tratando de disminuir sus debilidades. Sin embargo, Planta, S.A. selecciona la estrategia de inversión (crecimiento-expansión del mercado) pues el mercado de exportación presenta oportunidades de crecimiento significativo. Para analizar las opciones estratégicas, es necesario evaluarlas en relación a las oportunidades y amenazas del ambiente, fortalezas y debilidades empresariales.

##### **5.4.1 Estrategia de inversión.**

La estrategia de inversión seleccionada es la de crecimiento y expansión del mercado ya que actualmente no se prevé salir del mismo, ni seguir en la misma situación. Se busca una ampliación de operaciones que permitan obtener una mayor rentabilidad a mediano y largo plazo. Para lo cual la empresa dispone de recursos para invertir en el desarrollo del mercado.

#### **5.5 Criterios para selección.**

##### **5.5.1 Sensibilidad al ambiente externo.**

La estrategia seleccionada responde favorablemente a las limitaciones existentes en el mercado local, pues se enfoca eminentemente a la búsqueda de un crecimiento en el mercado de exportación. La Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, ofrece a las empresas que buscan nuevos mercados la facilidad en contactar clientes potenciales, así como una buena asesoría técnica en cuanto a los procedimientos de exportación. Adicionalmente, la Gremial ofrece gestionar con las fuentes de financiamiento con el objeto de satisfacer las necesidades de sus agremiados lo cual representa una ventana abierta para las empresas en crecimiento. Planta, S.A. presenta la oportunidad de diversificar sus productos y no limitarse únicamente a la exportación de Tillandsias, para lo cual la Gremial puede asesorar en la búsqueda de nuevos productos.

### **5.5.2 Ventaja competitiva.**

Como ventaja competitiva sostenible Planta posee una sólida organización experimentada en el mercado de exportación de Tillandias. Contando con clientes de diferentes países de Europa que constantemente tienen comunicación con la Gerencia de la empresa. Además, Planta, S.A. tiene varios años de trabajar en el mercado de exportación, lo cual hace que se considere especializada en el tema de exportaciones. Esta experiencia puede aprovecharse para la exportación de otro tipo de plantas ornamentales, pues se recibe información por medio de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales de las ferias, eventos y empresas del exterior interesadas en la compra de plantas producidas en Guatemala.

### **5.5.3 Respuesta a objetivos organizacionales.**

Uno de los objetivos principales de la empresa Planta S.A, es buscar un crecimiento significativo en las ventas, por lo que la misión de incrementar las ventas y diversificación de los productos para el mercado de exportación se complementa con la misión actual de mantener el mercado logrado a la fecha y no buscar nuevos mercados y no diversificar. En ese sentido la nueva misión es compatible con el trabajo que la empresa desarrolla actualmente.

### **5.5.4 Factibilidad.**

La empresa está en capacidad de invertir para crecer y además tiene los recursos al alcance para la implementación de la nueva estrategia. El terreno en donde se encuentran las oficinas y el vivero son propiedad de los dueños de la empresa, por lo que cuenta con capacidad física para incrementar la producción, no solo de tillandsias sino de otro tipo de plantas ornamentales.

### **5.6 Implementación de la estrategia.**

La conversión de planes estratégicos en decisiones actuales se lleva a cabo en dos pasos: el primero consiste en la preparación de planes funcionales a mediano plazo, y el segundo en el desarrollo de presupuestos y planes tácticos con base en los planes funcionales.

### **5.6.1 Programación a mediano plazo en la planeación.**

La coordinación de los planes funcionales en el proceso de la planeación estratégica tiene varios propósitos. La programación a mediano plazo indicará la manera en que deben distribuirse los recursos para implementar la estrategia. Si se puede demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos puede lograrse la estrategia, entonces certificamos que ésta última es digna de crédito. Si no se dispone ni se pueden adquirir ciertos recursos es necesario volver a examinar la estrategia y modificarla para adaptarla a la disponibilidad de recursos. La dimensión de tiempo usual para planes a mediano plazo es de cinco años.

Los planes a mediano plazo no se utilizan en forma universal; algunas empresas se refieren a esta parte de la planeación con el término "planeación operativa"; otras usan la palabra "planeación táctica" y otras hablan de "planeación de programa y proyecto". Algunas empresas utilizan formas prescritas para informar los planes a mediano plazo, la mayoría requieren de divisiones par convertir los planes funcionales en estados de pérdidas y ganancias proforma. Además, se solicita que las divisiones preparen hojas de balance proforma, que resultarían en la implantación de los planes funcionales.

Algunas empresas solicitan a sus divisiones que preparen planes funcionales detallados para el primero y segundo año de una perspectiva de planeación de cinco años. Para el tercero, cuarto y quinto año se necesitan menos detalles.

#### **5.6.1.1 Tipos de planes funcionales.**

No existe una estructura uniforme para los planes funcionales individuales; por tanto se pueden presentar en una empresa, los siguientes planes.

##### **a) De mercadotecnia.**

Este plan incluye:

- el análisis interno y externo
- análisis de la misión, objetivos,
- planes funcionales a mediano y largo plazo

**b) De productos nuevos.**

Coordinados con mercadotecnia, ingeniería, fabricación y planes financieros, estos planes incluyen:

- nuevas ideas de productos (lluvia de ideas e investigación de mercado)
- investigaciones preliminares de desarrollo de nuevos productos
- análisis y evaluación del potencial
- desarrollo y exámenes
- lanzamiento al mercado

**c) De manufactura.**

Incluyen:

- ubicación de instalaciones
- mantenimiento y sustitución
- producción (compras de materia prima y componentes, programación y almacenamiento, contratación de mano de obra y empleados)
- transporte
- control de calidad

Cada área puede presentar una gama detallada de acción que se puede incluir en el plan.

**d) Financieros.**

Existen varios tipos de estos planes; uno consiste en la agregación de todos los planes de una empresa para mostrar los resultados financieros de su implantación, los cuales generalmente se presentan en estados de ingresos y formas típicas de balances. Un segundo tipo se relaciona con la adquisición de el control sobre los recursos financieros necesarios par implantar los planes, y podría realizarse, por ejemplo, mediante planes acerca de la venta de acciones comunes, emisiones de bonos a largo plazo, una mejor administración de flujo de caja, y pagos de dividendos.

**e) De personal.**

Incluye:

- contratación y sustitución
- comunicaciones (boletín informativo)
- sueldos y salarios
- bienestar para empleados
- negociaciones sindicales
- seguridad e higiene industrial

**5.6.1.2 Integración de planes a mediano plazo.**

Es una tarea difícil, por ejemplo, sobre la base de la experiencia pasada, un nivel de ventas puede significar la necesidad de cierto número de empleados. Sin embargo, el costo de la contratación de personal adicional puede considerarse demasiado alto por la alta dirección. Asimismo, para reducir estos costos, los directivos deciden adquirir nueva maquinaria para aumentar la productividad por hora-hombre y así reducir la necesidad de empleados adicionales. A través de todo el proceso de la programación a mediano plazo deben identificarse y escogerse cientos de estos intercambios simbólicos. A pesar de que las relaciones funcionales pasadas son útiles en la planeación a mediano plazo, están sujetas al cambio en vista de las potencialidades futuras, y son alteradas constantemente en el proceso de planeación.

Un enfoque para tratar este problema es la formación de un comité de planeación que prepara lineamientos para el desarrollo de planes funcionales. En este comité, los miembros deberían constituirse por los representantes de las áreas funcionales, en donde en varias sesiones de trabajo se integren los planes de cada área.

**5.6.2 Presupuestos.**

Los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos actuales; son las guías para éstas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la

productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.

Algunos presupuestos pueden abarcar todo un año, mientras que otros pueden ser de tres meses, un mes o semanas. Estos presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Obligan a los directores a fijar su atención en la formulación de objetivos y la forma en que éstos deben ser implantados. Se presiona a los directores para expresar los fines que buscan en términos cuantitativos. Una vez que son identificados los fines, los presupuestos requieren la especificación de los medios para lograr los primeros. El primer año de un plan a mediano plazo debe establecer una base sólida para el desarrollo de los presupuestos actuales, pero en general no proporciona todo lo que se necesita para el presupuesto anual. La razón es que los presupuestos actuales involucran mucho más detalle que el que se desarrolla en el proceso de programación a mediano plazo.

Los presupuestos son medios para ayudar a los directores a coordinar operaciones. El contenido de un sistema presupuestario contiene entre otras cosas: gastos de manufactura, inventarios, servicios de construcción, publicidad, mantenimiento, flujo de caja, gastos generales administrativos y más. Finalmente, los presupuestos facilitan el control directivo sobre la productividad; por si mismos no pueden controlar nada. Sin embargo, establecen normas de productividad con las cuales se puede medir las acciones.

CUADRO 7.

<b>COORDINACIÓN PRESUPUESTAL DE PLANTA, S.A.</b>			
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DE EXPORTACIÓN POR AÑO DE PLANTA, S.A.</b>			
<b>Producto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio</b>	<b>Total de ventas</b>
Argentea	10,000	\$0.15	\$1,500.00
Bayley II	10,000	\$0.20	\$2,000.00
Bulbosa	20,000	\$0.20	\$4,000.00
	<b>40,000</b>		<b>\$7,500.00</b>

Fuente: Planeación Estratégica, 1996

CUADRO 8.

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE PLANTA, S.A.			
DESCRIPCIÓN	PRODUCTO		
	Argentea	Bayley II	Bulbosa
Cantidad	10,000	10,000	20,000
Invent. final	500	500	1,000
<b>Total requerido</b>	<b>9,500</b>	<b>9,500</b>	<b>19,000</b>
Menos			
Principio del Inventario	200	400	700
<b>Producción requerida</b>	<b>9,300</b>	<b>9,100</b>	<b>18,300</b>

Fuente: Planeación Estratégica, 1996

### 5.6.3 Unión.

Los presupuestos están relacionados con los programas a mediano plazo, especialmente los planes funcionales preparados para el primer año. El grado de relación dependerá de la capacidad de dirección de la empresa, el tamaño de la empresa, la forma de preparar planes; propósitos percibidos de planeación; monto del capital, y la turbulencia del medio ambiente.

### 5.6.4 Planes de contingencia.

La planeación estratégica se basa en eventos con una alta probabilidad de que ocurran -los sucesos masa probables-. Sin embargo, en caso de que ocurran, estas son condiciones que no tienden a crear dificultades serias para una empresa. Estos eventos son el tema de los planes de contingencia. El propósito fundamental de la planeación de contingencia es proporcionarles a los directivos una mejor posición para tratar con desarrollos inesperados.

El primer paso de un plan de contingencia es según un enfoque pragmático el trato con la pregunta ¿Qué pasa si...? Por ejemplo, ¿Qué pasa si de un momento a otro perdemos a nuestro mejor cliente, el cual compra un alto porcentaje de nuestra producción total?" Las eventualidades más serias pueden identificarse de esta manera, y las probabilidades deben unirse a éstas. Posteriormente, se identifican aquellos eventos para los cuales deben prepararse planes detallados.



## **5.7 Control.**

Con ello se busca asegurar que el desempeño esté conforme los planes. Tal control involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes. Este proceso involucra tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma y corregir divergencias de las normas.

### **5.7.1 Establecer normas.**

Se inicia con planes. La decisión directiva es muy importante en este momento al seleccionar y definir las normas específicas para guiar la acción. La clave para determinar las normas a fijarse es la respuesta a la pregunta: ¿qué es lo que quiere medir la dirección? No se pueden establecer normas para todo, así que hay que seleccionar aquellas actividades clave, las cuales la dirección desea observar continuamente. Entre más concreta y específica sea la norma, más fácil será medir el desempeño contra la misma. Esto no quiere decir que todas las normas deben ser específicas; en realidad, no todas las actividades que la dirección desea observar pueden expresarse en términos concretos. Por ejemplo, un plan para mejorar la capacitación directiva no puede expresarse fácilmente en números.

### **5.7.2 Medir el desempeño contra las normas.**

Existen varios aspectos en cuanto a la medida del desempeño:

- ¿Qué grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas?
- los directivos deben estar alertas para determinar si las normas deben cambiarse.
- la dirección debe desarrollar el tipo de sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño.
- utilizar computadoras para ejercer y facilitar el control.
- obtener informes que comparan resultados actuales con resultados deseados.

### **5.7.3 Evaluar el desempeño y tomar acción correctiva.**

Las medidas de desempeño pasado y los pronósticos, de hecho alertan a los directivos en cuanto a lo que está pasando o lo que podrá suceder, pero no determinan qué acciones deberían emprenderse. Existen dos

fases para esta actividad: la primera se relaciona con la evaluación de las señales de advertencia; y la segunda con la decisión directiva acerca de cualquier remedio para corregir las divergencias de las normas. La evaluación adecuada de las señales es muy importante. Algunos métodos para pronosticar eventos futuros pueden no ser muy dignos de crédito y se necesita un criterio considerable para prevenir acciones precipitadas. Por ejemplo, un aumento repentino en las ventas de un producto puede indicar una moda, y no un aumento por mucho tiempo de la demanda del consumidor. El tomar acción con respecto a éste incremento repentino podría resultar en una capacidad excesiva, aumento en los costos por unidad y una baja en las utilidades.

Una vez que un directivo haya decidido que se necesitan tomar acciones correctivas, el asunto se incluirá en el proceso directivo total. Se podrán necesitar revisión de planes, nuevas normas, nuevo liderazgo, una mejor motivación de empleados, etc. A pesar de que el control puede identificarse como una función clave del director, no puede desempeñarse sin tomar acciones simultáneas entre otras funciones.

## **5.8 Descripción del perfil de Planta,S.A.**

Se puede definir el perfil estratégico de la empresa, tomando como base los elementos descritos en el capítulo I, de la siguiente forma:

### **5.8.1. Producto-mercado.**

#### **a) Producto.**

- La empresa mantendrá el tipo de venta de Tillandsias para el mercado de exportación que tiene actualmente, como por ejemplo la especie ionantha, bulbosa, balbisiana y argentea entre otras. Además, incrementará la búsqueda de mercados en el exterior para optar a otro tipo de plantas ornamentales dada la capacidad organizacional de la empresa. Las especies que son preferidas en el mercado internacional son las que tienen hojas delgadas finas.
- Localmente no se debe descuidar la venta de arreglos de Tillandsias, especialmente las rocas volcánicas, troncos y cerámicas.

#### **b) Mercado.**

- El principal mercado importador de Tillandsias de Planta S.A. es el mercado europeo, con participación principal de Alemania, Holanda y Bélgica; y en menor grado Francia, Italia e Inglaterra. Por lo que se le deberá dar un enfoque principal al mercado de exportación. Actualmente, se tienen opciones de exportación a empresas de Japón, por lo cual se debe atender e investigar. En ese sentido, Planta S.A. deberá mantener buenas relaciones con la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales, con el objeto de obtener asesoría que beneficie el proceso de exportación.
- Localmente, no se debe descuidar la venta de arreglos de plantas, sabiendo que el nivel de utilidad local comparado con el mercado de exportación es prácticamente despreciable.

#### **5.8.2 Inversión.**

Para mantener una buena posición, la empresa deberá invertir para crecer en:

- ♦ Desarrollar nuevos productos (diversificación de plantas ornamentales con calidad de exportación)
- ♦ Aumentar la participación en el mercado de exportación.
- ♦ Buscar fuentes de financiamiento en los bancos del sistema o en el Banco de Guatemala, los cuales poseen la única línea de financiamiento vigente puesta por el Banco Interamericano de Desarrollo, destinada para plantaciones permanentes y semipermanentes, construcciones en los predios objetos del financiamiento, talleres, depósitos de insumos agropecuarios, sistemas de riego, adquisición de maquinaria y equipo, equipo, insumos agrícolas y apoyo técnico.

#### **5.8.3 Ventaja competitiva sostenible.**

- En la producción de Tillandias y arreglos de plantas a bajo costo y calidad de exportación. Enfoque definido al mercado exterior, específicamente, Alemania y Holanda. Mantiene buenas relaciones con empresas importadoras de plantas de esos países, lo cual representa buenas oportunidades de expansión de mercado, no solo de Tillandias sino de otro tipo de plantas como el Xate.

#### 5.8.4 Habilidades distintivas.

- En la calidad de la mano de obra en el sistema de producción. Especialmente en la plantas que se exportan a Holanda, pues la presentación de arreglos de Tillandsias son solicitadas con bases de cerámica.

#### 5.8.5 Objetivos generales.

- ◆ Asegurar el abastecimiento futuro de plantas ornamentales. Para ello planta debe impulsar una política de incentivos para los recolectores de plantas "madre" lo cual hará que se asegure el abastecimiento.
- ◆ Centrar sus operaciones en el mercado de exportación que sin duda representa mayores beneficios. Para ello debe buscar la apertura de nuevos mercados e incrementar los ya existentes.
- ◆ Fortalecer la unidad local para venta de arreglo de plantas ornamentales en general y no solo de Tillandsias.

#### 5.8.6. Políticas en áreas funcionales.

##### a) Producción.

- ◆ Hacer más eficiente la mano de obra para reducir costos de fabricación.
- ◆ Desarrollar innovaciones en reproducción de plantas para diversificar. Utilizando nuevas técnicas de reproducción.
- ◆ Agregar otros tipos de plantas ornamentales en los arreglos.

##### b) Mercadeo y ventas.

- Mejorar las relaciones con los importadores, con el objeto de buscar la apertura de nuevos mercados.
- Aumentar la publicidad e invertir para promocionar en el mercado exterior. Esto se puede hacer anunciándose en Internet, ya que la empresa posee capacidad organizacional para competir con las empresas exportadoras a nivel nacional. Adicionalmente, con la ayuda de la Gremial de Exportadores, poder constantemente investigar sobre mercados potenciales. Mantener buenas relaciones con los canales de distribución, especialmente en la venta local de arreglos debido a la falta de apoyo del

sector de plantas ornamentales. Para ello es necesario una política de promoción de los arreglos de Tillandsias y otras plantas.

**c) Finanzas.**

- Deberá ejercer un control actualizado de costos. Es necesario prestar más atención al control financiero, debido a que el negocio como es familiar, la mayoría de mandos medios se constituye por familia, lo cual hace que se utilicen fondos para otros gastos, lo cual produce un desbalance en el control financiero.

**5.8.7 Asignación de recursos.**

Asignar recursos a la unidad local de arreglos de plantas, especialmente previo a las épocas de mayor demanda, como lo son, mayo, junio y diciembre.

**5.8.8. Sinergismo.**

Debe continuar la sinergia en la reproducción de plantas, para mantener la consistencia en la venta de arreglos para el mercado local, con el objeto de incrementar la calidad en la planta.

## CONCLUSIONES

1. La industria de las plantas ornamentales para el mercado local presenta varias limitaciones de organización, debido a que ésta se enfoca exclusivamente con fines de exportación.
2. No puede haber competencia entre el mercado de exportación de plantas ornamentales y el local, debido a que las utilidades obtenidas en el mercado de exportación son mayores con relación a la venta local. Esto hace que las empresas enfoquen su potencial en el mercado exterior.
3. Existe falta de organización de los sectores involucrados en la industria de la venta local de plantas ornamentales, específicamente, en el caso de las Tillandsias, encontramos las siguientes limitantes: el CONAP carece de recursos para lograr controlar la venta local de plantas, las autoridades de Policía Nacional y la Guardia de Hacienda no le dan prioridad a la venta ilegal de plantas por recolectores no autorizados.
4. La unidad local de venta de arreglos de tillandsias de la empresa Planta S.A. deberá utilizar la estructura organizacional del mercado de exportación, debido a que la demanda de arreglos de plantas en el mercado local no necesita una organización formalmente definida, además la venta de arreglos localmente es eventual, en meses como mayo y diciembre.
5. Es importante para la pequeña y mediana industria nacional, la utilización de una guía que ayude en la actividad de planeación que muestre paso por paso los procedimientos necesarios para definir una estrategia.
6. Mediante la aplicación de la guía práctica del proceso de planeación estratégica, los dirigentes empresariales interesados en la competitividad de nuestros tiempos puedan desarrollar planes fundamentados en los criterios estratégicos planteados, con el objeto de determinar las condiciones actuales de la empresa y así proyectarse hacia los objetivos fijados.

7. Tomando en cuenta la capacidad adquirida en su formación académica, el Ingeniero Industrial se provea de una herramienta útil, de apoyo a la toma de decisiones, con el objeto de contribuir al desarrollo de la industria guatemalteca.
8. Existen diferentes formas de definir estrategias; sin embargo, el proceso planteado nos muestra los lineamientos que el ingeniero industrial debe considerar para implementar la estrategia que se adapte a la empresa que dirija.
9. El proceso de la planeación estratégica consiste, básicamente, en identificar la situación actual de la empresa, definir los aspectos como: el ambiente externo para establecer oportunidades y amenazas, el ambiente interno que determina las fortalezas y debilidades de la empresa, para luego establecer la misión y seleccionar la estrategia.
10. El proceso de planeación estratégica planteado define una secuencia de pasos en los que la dirigencia de una empresa puede basarse para definir o redefinir la misión y los aspectos importantes que se deben considerar para alcanzar objetivos, especialmente los dirigentes de pequeñas y medianas empresas, debido a su importancia en el desarrollo del país.

## RECOMENDACIONES

1. Uno de los aspectos importantes que deben considerar los empresarios para establecer estrategias en sus empresas es la "necesidad de competir" en el mercado, lo cual implica una serie de aspectos tendientes a convertir a la empresa en una empresa sólida frente a los cambios actuales de la industria, por lo que el empresario deberá tomar conciencia de aplicación de la planeación estratégica.
2. La capacitación constante del personal es una tarea importante que los dirigentes empresariales deben fomentar, con el objeto de que los planes estratégicos planteados, luego de la selección de la estrategia sean mucho más fáciles de implementar.
3. La fase de implementación de una estrategia, especialmente cuando el personal debe adoptar nuevos sistemas de trabajo requiere de un buen programa de inducción al nuevo sistema, por lo que se debe dedicar especial atención a la situación del personal.
4. Regularmente, el análisis externo presenta muchos campos de información, por lo que el dirigente empresarial deberá recabar únicamente la información necesaria para conocer la tendencia del ambiente industrial, de tal forma que no pierda el tiempo en analizar situaciones que están totalmetne alejadas de la empresa.
5. Analizar la competencia resulta un paso difícil, frecuentemente, para los dirigentes empresariales; por lo que deberán recurrir a empresas de investigación de mercados y consultorías para obtener información más exacta con relación al movimiento de la competencia.
6. La actualización de la información es una de las obligaciones de los dirigentes empresariales, la cual no se debe descuidar, por lo que se recomienda: adquirir libros, suscribirse a revistas y publicaciones en donde constantemente se informa de la situación económica, tecnológica, política, de capacitación de personal, y otra información de interés para el personal de la empresa.



7. Para la aplicación de la planeación estratégica en una determinada empresa, los dirigentes deberán contar con personal capacitado, por lo menos un profesional que conozca las áreas que involucra el proceso planteado, en caso contrario, difícilmente se podrá establecer una estrategia adecuada.
  
8. Las personas que trabajan en el sector de plantas ornamentales deberán considerar importante regular la comercialización local y no únicamente el mercado de exportación, debido a que se atenta contra la protección del medio ambiente.

## BIBLIOGRAFIA.

- Anker, David A., Developing Business Strategies. New York, USA: Editorial John Wiley & Sons, 1990.
- Anzueto, Carlos y Manuel Porres, Estudio de diagnóstico sobre la producción y exportación de plantas ornamentales de follaje en Guatemala. Guatemala, Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, Guatemala: s.e. 1990.
- Baldwin, Jorge y Baldwin, Carlos, Cómo dominar las finanzas de la empresa. México: Editorial Norma, 1990.
- Hardy, Len, Estrategias exitosas de mercado. México: Editorial Legis., 1990.
- Schroeder, Roger G., Administración de operaciones. México: Editorial Mc Graw Hill, 1995.
- Selleanave, Jean Paul, Gerencia y planeación estratégica. Colombia: Editorial Norma, 1993.
- Steiner, George A., Planeación estratégica. México: Editorial CECSA, 1996.
- Tregoe, B.B. y Zimmerman, J.W., Estrategia de alta gerencia. México: s.e., 1984.
- Koontz, Harold Cyril O'donnell y Heinz Weihrich, Administración. México: Editorial Mc Graw Hill, 1988.
- Decreto 4-89, Ley de Áreas Protegidas. Guatemala, Comisión Nacional de Areas Protegidas.

Revista de Economía, Economía y Finanzas. Guatemala: Editorial Prensa Libre, septiembre 1996.

GEXPRONT, Bases para la elaboración de una política de desarrollo económico a través de las exportaciones. Guatemala, Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, 1994.

Meta Export, Introducción a las tillandsias. Guatemala, 1996.

## ANEXO 1

### TABLA DE CONTENIDOS DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA<sup>13</sup>

#### I. BASE DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS COMERCIAL

- A. Indicadores económicos generales de antecedentes durante los cinco años pasados y los cinco futuros, tales como el producto nacional bruto y sus componentes, especialmente ingreso del consumidor disponible; crecimiento demográfico; y tendencias de precios de productos.
- B. Datos y análisis acerca del pasado (tres años), presente y futuro (cinco años), adecuados para:
- 1- Total de mercados para cada producto.
  - 2- Características de los mercados interesantes para la empresa.
  - 3- Potencial de ventas y volumen esperado para cada producto, y participación del mercado.
  - 4- Posición actual para cada producto, incluyendo potencialidades y debilidades principales, relacionadas con la aceptación del producto, canales de distribución, promoción y precios.
- C. Análisis y datos acerca de la competencia, incluyendo factores pasados y presentes, tales como:
- 1- Participación del mercado.
  - 2- Aceptación del producto.
  - 3- Futuros cambios potenciales en cuanto a producto, precio, promoción y canales de distribución.
  - 4- Potencialidades y debilidades de mercadotecnia del competidor.
- D. Análisis de cambios futuros en factores estratégicos para el éxito de mercadotecnia para cada producto y mercado.
- E. Análisis de problemas y oportunidades al integrar las funciones de la empresa para respaldar la mercadotecnia.

<sup>13</sup> Steiner, George A. *Planeación estratégica*, (México: Editorial CECSA, 1996), p.204-205

- F. Conclusiones que identifican los cambios en el medio ambiente de la compañía, al igual que aquellos dentro de la misma, que constituyen nuevas e importantes oportunidades o problemas.

## **II. POLÍTICA DE MERCADOTECNIA Y OBJETIVOS**

- A. Definir o redefinir la política o "misión primaria" de la unidad o área de producción de la compañía, abarcados en el plan.
- B. Objetivos y metas relacionadas con volumen, utilidad y participación en el mercado.
- C. Objetivos y metas relacionados con los principales elementos de mercadotecnia, tales como producto, promoción, canales y precios.

## **III. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

- A. Evolución del producto.
- B. Técnicas de distribución.
- C. Precios.
- D. Promoción.
- E. Utilidad.
- F. Participación del mercado.

#### **IV. PLANES QUINQUENALES**

A. Desarrollo del producto.

#### **V. PLANES DETALLADOS A UN AÑO**

(Aquí se incluyen los pasos específicos a tomar, necesarios para lograr objetivos de mercadotecnia, tales como promoción, exhibición y respaldo de otros departamentos).

#### **VI. RESUMEN FINANCIERO**

A. Análisis de resultados de ingreso, costos y utilidad (cinco años).

#### **VII. PLANES DE CONTINGENCIA**

A. Planes cortos para posibles eventos alternativos.