



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Mecánica Industrial

## **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA INTERNACIONAL**

**Guillermo Orlando Estrada Brincker**

Asesorado por el Ing. Victor Hugo García Roque

Guatemala, enero de 2010.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
MENSAJERÍA INTERNACIONAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR:

**GUILLERMO ORLANDO ESTRADA BRINCKER**  
ASESORADO POR EL ING. VICTOR HUGO GARCÍA ROQUE  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, ENERO DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO**

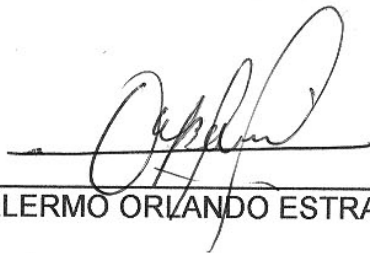
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú
EXAMINADOR	Ing. Leonel Estuardo Godinez Alquijay
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

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 graduación titulado:

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
MENSAJERÍA INTERNACIONAL,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 23 de mayo de 2,009.



---

GUILLERMO ORLANDO ESTRADA BRINCKER

Guatemala, 18 de mayo de 2009

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Ingeniero Gómez Rivera:

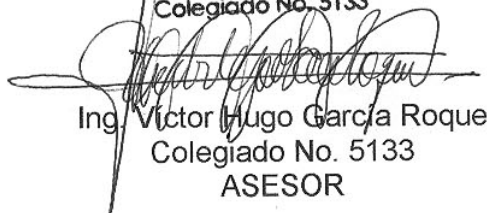
Respetuosamente me dirijo a usted, par informarle que como Asesor de trabajo de graduación del estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial GUILLERMO ORLANDO ESTRADA BRINCKER, procedí a revisar el informe final de trabajo de graduación titulado:

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA INTERNACIONAL**

En tal virtud, lo doy por APROBADO, solicitándole darle el trámite correspondiente. Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

Victor Hugo Garcia Roque  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Colegiado No. 5133



Ing. Victor Hugo Garcia Roque  
Colegiado No. 5133  
ASESOR

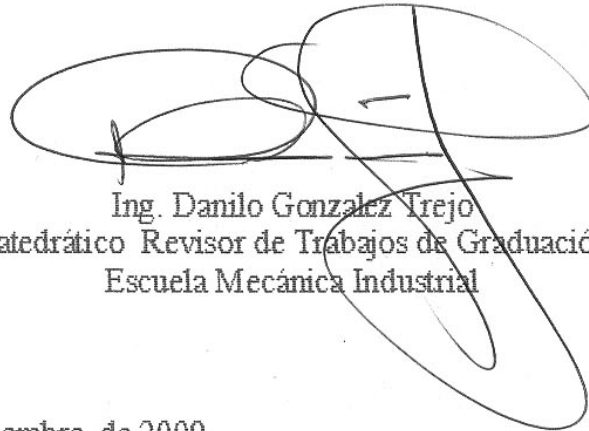
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA INTERNACIONAL**, presentado por el estudiante universitario **Guillermo Orlando Estrada Brincker**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS




Ing. Danilo Gonzalez Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2009.

/agrm



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, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA INTERNACIONAL**, presentado por el estudiante universitario **Guillermo Orlando Estrada Brincker**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR

Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, enero de 2010.

/mgp

Universidad de San Carlos  
De Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.022.2010

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA INTERNACIONAL**, presentado por el estudiante universitario **Guillermo Orlando Estrada Brincker**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, enero de 2010.



/gdech



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>1</b>
1.1 Plan estratégico	1
1.2 Diagnóstico estratégico	2
1.2.1 Cultura organizacional	3
1.2.2 Análisis interno	4
1.2.3 Análisis del entorno	5
1.2.4 Análisis de vulnerabilidad	7
1.3 Dirección estratégica	8
1.3.1 Visión empresarial	9
1.3.2 Misión empresarial	11
1.3.3 Objetivos empresariales	15
1.3.4 Valores y políticas empresariales	16
1.4 Clases de estrategias competitivas	17
1.4.1 Liderazgo de costos	18
1.4.2 Diferenciación	20
1.4.3 Segmentación o especialización	23
1.5 Estrategias de crecimiento	24
1.5.1 Crecimiento cero o de mantenimiento de la posición competitiva	25
1.5.2 Crecimiento interno	25
1.5.3 Crecimiento externo	26
1.6 Modalidades de crecimiento externo	26

1.6.1	Absorción simple	27
1.6.2	Fusiones	27
1.6.3	Participación de sociedades	28
1.6.4	Asociaciones de empresas	29
1.7	Estrategias de innovación y entorno	29
<b>2.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>	<b>33</b>
2.1	Análisis estructural del sector de empresas de mensajería internacional	33
2.2	Análisis de la competencia	33
2.3	Estudio de los segmentos de mercado	36
2.4	Análisis de los sistemas de valor y cadena de valor	37
2.5	Análisis de las ventajas competitivas potenciales	38
2.6	Análisis de la empresa	39
	2.6.1 Estrategias desarrolladas	39
	2.6.2 Estructura organizacional	41
	2.6.3 Situación actual de la empresa	47
<b>3.</b>	<b>DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>49</b>
3.1	Visión de la empresa	49
3.2	Misión de la empresa	49
3.3	Valores de la empresa	49
3.4	Políticas de la empresa	50
3.5	Objetivos estratégicos	51
3.6	Tipos de estrategias a implementar	56
3.7	Plan de mercadeo	71
3.8	Recursos actuales de la empresa	72
3.9	Presupuesto	73
3.10	Cronograma de implementación	74
<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>75</b>
4.1	Compromiso de la gerencia	75

4.2	Compromiso del personal	75
4.3	Crear incentivos financieros y no financieros	76
4.4	Elaboración de documentos informativos	77
4.5	Inducción y capacitación para la implementación	77
4.6	Crear un grupo de asesores para apoyo del plan estratégico	78
<b>5.</b>	<b>CONTINUIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>79</b>
5.1	Plan de evaluación	79
5.1.1	Indicadores de avance	79
5.1.2	Evaluación de las estrategias	80
5.1.3	Verificación del cumplimiento de los objetivos	80
5.1.4	Evaluación de la participación en el mercado	81
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>83</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>85</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>87</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>89</b>



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Modelo de cinco fuerzas de Porter	5
2	Filosofía empresarial	17
3	Cadena de valor de Porter	34
4	Organigrama	36

### TABLAS

I	Nivel socioeconómico de Guatemala	36
II	Análisis del entorno difuso	52
III	Análisis del entorno cercano	53
IV	Matriz AODF	54
V	Matriz de objetivos estratégicos	55
VI	Plan de acción	56
VII	Plan de mercadeo	71
VIII	Presupuesto de egresos	73
IX	Cronograma de actividades	74



## GLOSARIO

<b>Amenazas</b>	Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
<b>Análisis morfológico</b>	Consiste en determinar la forma, clase o categoría gramatical de cada palabra de una oración. No confundir ni mezclar con el análisis sintáctico en el que se determinan las funciones de las palabras o grupos de palabras dentro de la oración.
<b>Debilidades</b>	Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
<b>Diagnóstico estratégico</b>	Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.
<b>Diagnóstico externo</b>	Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.
<b>Efectividad</b>	Cuantificación del logro de la meta. Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como “capacidad de lograr el efecto que se desea”.

<b>Eficacia</b>	Satisfacción en lo que se realiza.
<b>Eficiencia</b>	Es la relación entre lo obtenido y lo esperado.
<b>Erogación</b>	Desembolso de recursos económicos.
<b>Estrategias</b>	Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.
<b>FODA</b>	Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
<b>Fortalezas</b>	Son las actividades o los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
<b>Inteligencia de mercado</b>	Acciones que conllevan la inteligencia del negocio, la investigación del mercado y la inteligencia competitiva.
<b>Intensidad competitiva</b>	Es la cantidad de empresas u organizaciones que participan en el mercado.
<b>Investigación de mercado</b>	Es la investigación cualitativa y cuantitativa que ubica a la empresa a enfocar su comercialización para resolver las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas del producto y servicio.
<b>Mercado</b>	Relación de intercambio entre oferentes y demandantes.



<b>Misión</b>	Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.
<b>Nicho</b>	Espacio reducido de mercado que se desprende de un segmento.
<b>Participación de mercado</b>	Relación que se desprende de las ventas de la empresa dividido las ventas totales en la industria del mismo producto o servicio.
<b>Planeación estratégica</b>	Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
<b>Rédito</b>	Rédito ( $r$ ), es el rendimiento generado por un capital representado en tanto por ciento (%) o tanto por uno.
<b>Segmento</b>	Espacio de mercado elegido por características homogéneas.
<b>Visión</b>	Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.



## RESUMEN

La planeación estratégica es un instrumento que permite analizar a una empresa desde todos los ángulos de una realidad económica en la cual participa la organización y su respectivo viaje en el mundo desconocido de la competitividad.

El instrumento en sí, no es importante si no existe un compromiso con la gerencia y con los colaboradores para mejorar su forma de administrar sus eventos.

Una empresa sana es aquella que puede desprender de la planeación estratégica un plan de mercadeo, un presupuesto que le permita incurrir en la modificación de las decisiones, decisiones en base a realidades.

La mensajería a nivel mundial es un rubro económico que se sirve de alianzas para luchar contra las transnacionales que tiene una cobertura amplia a nivel global en la participación de mercados.

La empresa que se ha analizado es una empresa que no ha generado planes a futuro, es decir es una empresa que tiene que planificar día a día. La organización es una organización como otras en la realidad guatemalteca.

La organización inicia como una idea, se lanza al mercado, pero no se administra bien, una realidad es que la empresa puede mejorar si implementa una forma de vida.

Se inicia redactando la misión y visión, luego se analiza la empresa desde el punto de vista de FODA, existen tantas formas para llegar al mismo resultado, pero lo importante es implementar esta situación.

Luego se analiza el FODA y se redactan objetivos estratégicos para trazar estrategias que mejoren los cambios que pueda darse.

Cuando las estrategias están plasmadas en un plan de acción, lo importantes es definir cómo evaluarse la planeación estratégica.

El cambio de la vida para la empresa se da cuando esto se convierte en un hábito, siempre será una herramienta y una forma de vivir en el futuro.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Realizar un Plan Estratégico en la empresa de servicios de mensajería internacional R.T.S.A. (Representaciones Turcios, S.A.), para que pueda afrontar de una mejor manera la competencia en el mercado.

### **ESPECÍFICOS:**

1. Establecer las condiciones necesarias para que la empresa pueda penetrar a nuevos mercados y realizar nuevos negocios por medio de estrategias competitivas.
2. Establecer la visión y la misión para tener una dirección hacia donde dirigir las estrategias.
3. Definir las acciones para implementar un plan estratégico.
4. Establecer estrategias para disminuir los costos, diferenciar el producto, etc. e implementar una cultura de calidad.
5. Analizar las estrategias para diferenciar a la empresa de la competencia.
6. Crear los valores de la empresa, para que el trabajador se identifique y la empresa también tenga un significado en la sociedad.
7. Diseñar estrategias competitivas genéricas, básicas y operativas.

8. Crear las políticas y procedimientos necesarios para llegar a las metas propuestas.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han experimentado cambios sustanciales en el plano económico y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayoría de las empresas en Guatemala, debido a estos cambios debe de existir una nueva mentalidad en los gerentes.

Muchas empresas debido a la globalización económica, se les presenta la incertidumbre de cómo enfrentar a la competencia, por lo cual considero que es necesario aplicar “estrategias competitivas”, las cuales consisten en desarrollar una amplia formulación de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Las estrategias competitivas son una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

Un plan estratégico está entrelazado de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo gerente debe comprender su naturaleza y realización.

En la actualidad, cualquier empresa que no cuenta con alguna estrategia competitiva, puede exponerse a un desastre inevitable.

En la empresa R.T.S.A. (Representaciones Turcios, S.A.), no cuentan con un plan para afrontar a la competencia y la gerencia tiene la inquietud de emplear estrategias, este trabajo de graduación pretende proporcionarles un entendimiento razonable, claro, concreto, pragmático y completo de una

estrategia competitiva en sí, y de esta manera organizar y dirigir sus actividades de una mejor forma.

La implementación de un plan estratégico es fundamental para aumentar el número de clientes, los negocios o nuevos servicios, por lo que resulta de mucha importancia para la empresa.





# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1 Plan estratégico

El plan estratégico es una herramienta que involucra a la empresa de los detalles de una serie de actividades que conllevan los sucesos programados para alcanzar metas, estos objetivos son evaluados y alcanzados cuando se hace una evaluación del ambiente, de la estructura organizacional.

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Por tanto, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo, porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto, porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- a. Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha.

- b. Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos.
- c. Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma.

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la consistencia estratégica, existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno.

En la práctica, un plan estratégico suele consistir de un documento escrito (que no suele exceder las 20 páginas), en donde se sintetizan las líneas estratégicas generales de la institución.

## **1.2 Diagnóstico estratégico**

Se orienta a precisar las fuerzas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; este es el objetivo del diagnóstico interno. También permite estimar la importancia de dichas Fuerzas y Debilidades a través de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el diagnóstico externo.

Diagnóstico interno: fuerzas y debilidades.

El diagnóstico interno se impone de comienzo antes que el diagnóstico externo. Para preguntar con inteligencia acerca de los cambios en el entorno que afecta, primero se debe conocer a fondo las capacidades. Por esto el proceso estratégico se inicia con las fortalezas y debilidades del árbol de competencias.

Diagnóstico externo: amenazas y oportunidades

Para este diagnóstico se vale del estudio de escenarios futuros (análisis morfológico) así como de una revisión cuidadosa del entorno estratégico actual.

### 1.2.1 Cultura Organizacional

Cultura organizacional, comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

### 1.2.2 Análisis interno

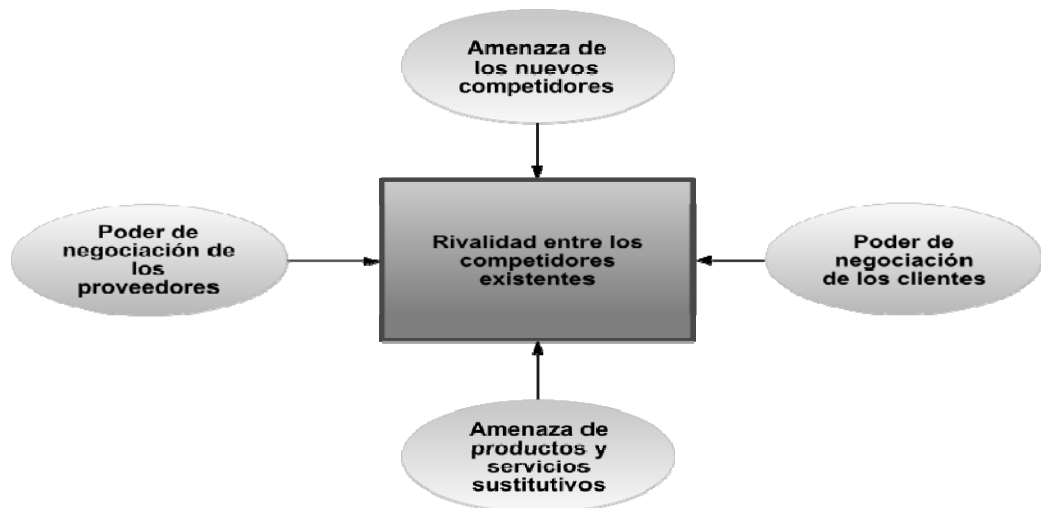
El análisis interno parte de los documentos básicos que otorgan la intervención manuales administrativos y planificaciones estrategias anteriores. Los datos básicos que se necesitan son:

- a. Filosofía
  - a. Orígenes de organización.
  - b. Principios (valores fundamentales).
  - c. Misión actual.
  - d. Objetivos generales.
- b. Actividades
  - a. Planes anteriores.
  - b. Listado de socios estratégicos.
  - c. Listado de proyectos y programas actuales.
  - d. Listado de los proyectos y programas que se van a realizar en el corto plazo.
- c. Presupuesto
  - a. Fuentes de fondos.
  - b. Presupuesto de los últimos tres años y sus ejecuciones.
  - c. El método para la preparación de presupuestos.
- d. Administración
  - a. Estructura organizacional (organigrama).
  - b. Resoluciones de las reuniones de Junta Directiva.
  - c. Informes de evaluaciones anteriores.
  - d. Listado de recursos humanos con su perfil y capacidades
  - e. Manuales de políticas y procedimientos.
  - f. Cualquier otro documento relacionado con la administración de la entidad como las memorias anuales.

### 1.2.3 Análisis del entorno

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

**Figura 1. Modelo de cinco fuerzas de Porter.**



Fuente. <http://es.wikipedia.org>

1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores.* El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. *La rivalidad entre los competidores.* Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a

guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. *Poder de negociación de los proveedores.* Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. *Poder de negociación de los compradores.* Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### 1.2.4 Análisis de vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad representa un diagnóstico de las debilidades que puedan tener o tiene la organización para enfrentar el entorno de la empresa, los riesgos que corre y como los administra.

El resultado final de una empresa se construye por su habilidad para lograr los objetivos y evitar los riesgos.

El tema de la administración de riesgos ha ganado gran popularidad en los años recientes y su importancia se ha establecido de manera firme, especialmente en el sector empresarial. Se ha formulado bajo la misión de crear cultura organizacional de mitigación de riesgos para administrar los riesgos empresariales.

El riesgo según su definición. Es la posibilidad que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos, por lo cual el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

En términos generales, podríamos decir entonces que la gestión de riesgo es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio.

A pesar que aparecen algunas diferencias en los detalles, en la mayoría de las definiciones el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas. Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder, cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el



riesgo. El riesgo es la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la organización empresarial.

En definitiva la incertidumbre es la condición en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas para ello deberá disponerse de herramientas que faciliten la obtención de la información, a partir de esto surge la probabilidad objetiva y subjetiva.

La probabilidad objetiva, es la posibilidad de que ocurra un resultado específico con base en hechos consumados y números concretos.

En tanto que probabilidad subjetiva, tales juicios varían de un individuo a otro, dependiendo de su intuición, experiencia previa en situaciones similares, conocimientos y rasgos personales (como preferencia por la asunción o por la elusión de riesgos).

En resumen la vulnerabilidad es el conocer la forma pro activa de enfrentar los riesgos que enfrentará la empresa a los cambios del entorno y cuales son las situaciones que pueden definir un problema.

### **1.3 Dirección estratégica**

La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

### 1.3.1 Visión empresarial

Una vez analizado y descrito la situación actual de la empresa, el siguiente paso para conformar el plan estratégico consiste en la declaración de la misión, visión y valores de la empresa, la misión permite concienciar de la labor en el mercado, la visión establece las

metas y objetivos, a grandes rasgos, que queremos llegar a alcanzar, por último los valores definen nuestra forma de trabajar y de existir para alcanzar nuestra visión.

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En qué se cree y cómo son los integrantes de la organización?

Venciendo los modelos mentales de la Gerencia Contemporánea y lo que es el concepto de visión representa tanto para los niveles ejecutivos, medios y operativos de las Corporaciones, los elementos que representan la Gerencia Estratégica.

Actualmente el problema del corto plazo no solo se relaciona con el buen uso del flujo de fondos y con la reducción de gastos y costos que implica una gestión fundamentada en el presupuesto y por ende en el corto plazo, ese es el día a día, el problema de la Gerencia es en mantener mañana la competitividad que hoy se disfruta, es darle perpetuidad al negocio, es adelantarse a los acontecimientos, bien dijo

Peter Drucker " El mañana siempre llega. Siempre es diferente. E incluso, hasta la compañía más poderosa está en el problema si no ha trabajado para el futuro. Verse sorprendido por los acontecimientos es un riesgo que ni siquiera la compañía más grande y con más dinero se puede permitir; un riesgo que el más pequeño de los negocios puede correr".

El futuro de las organizaciones será la flexibilidad y la optimización de los recursos, logrados a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua como respuesta a entornos cambiantes. No bastará con pensar, y a veces creer, que se está haciendo lo correcto; habrá que asegurarse que los resultados del negocio sean congruentes con el aprendizaje organizacional alcanzado.

De ahora en adelante las empresas exitosas serán aquellas que cada vez más se atrevan a cuestionar sus sistemas generadores de Valor Agregado de manera auténticamente integral, porque en el mediano plazo sólo sobreviven las organizaciones con alto grado de adaptabilidad a cambios en ambientes dinámicos y de alta competitividad.

La planificación estratégica arranca con la identificación de la visión y misión de la empresa, con el ensayo mental de verse en el segmento de mercado con la rentabilidad deseada y con el crecimiento esperado.

### 1.3.2 Misión empresarial

La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad,

sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Proporciona una visión clara al definir en qué mercado se está, quiénes son los clientes y con quién se está compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión empresarial no es una frase poética consignada en el plan estratégico de la compañía, es una herramienta que responde al propósito de la organización

El plan estratégico de las empresas es un mapa que permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos. Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresariales.

Uno de los aspectos críticos en la formulación del plan estratégico es la declaración de la misión corporativa, la cual debe estar alineada con los valores organizacionales.

Es muy común encontrar que la mayoría de las empresas tienen una misión corporativa que generalmente es exhibida en los corredores de la empresa con el ánimo de que propios y extraños la conozcan y se familiaricen con ella, pero, por lo general, la visión no significa mucho para quienes laboran en las firmas. Para ellos la misión no es más que una sentencia que se les ocurrió a quienes elaboraron el plan

estratégico de la compañía, que de por sí no es muy conocido entre los empleados o los directivos.

Así se encuentra que la misión no es más que una bonita frase sin trascendencia alguna, dentro y fuera de la empresa.

Si se observa con mayor detalle la misión se puede decir que sí, es una sentencia bonita (generalmente) pero no pretende solo quedarse allí, pretende convertirse en una guía al momento de tomar decisiones, es una brújula en la orientación estratégica de la firma.

La misión responde al propósito de la organización, es decir cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo.

Cuando se quiere desarrollar el concepto de la misión empresarial, no basta con que el equipo de planeación se formule las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué funciones desempeña la organización?
- ✓ ¿Cómo las desempeña?

La misión es más que la función empresarial, además se deben considerar las fuerzas impulsoras y las ventajas competitivas de la organización, el equipo de planeación debe hacerse las siguientes cuatro preguntas básicas:

- ✓ ¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción?

- ✓ ¿Cómo trabaja su institución: hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a sus objetivos?

La misión debe contemplar las fortalezas de la empresa, debe apoyarse en sus ventajas competitivas, solo así será fuente de motivación.

¿Para quién trabaja su institución?

Involucrando el enfoque hacia el cliente se crea el estímulo preciso para que todos los miembros de la organización se sientan comprometidos con él.

¿Por qué hace lo que hace, qué es eso que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia?

Si se entiende el sentido de existencia de la compañía hay mayores posibilidades de que la misión realmente funcione como instrumento de orientación estratégica en la toma de decisiones.

La misión es más que la definición de lo que hace la empresa, es una herramienta de orientación estratégica que se utiliza cuando se quiere evaluar una decisión que afecte importantes recursos de la compañía.

Una visión que reposa en una hoja de papel no es útil, la misión debe estar clara en la cabeza de cada uno de los miembros de una institución, sólo así será de utilidad, sólo así se le podrá llamar herramienta. Cuando la organización no tiene conciencia de su misión la herramienta se convierte simplemente en una frase que está por ahí

pero que nadie aplica, no podrá recoger los valores institucionales ni será fuente de inspiración para las personas.

La misión de una biblioteca no sólo es servir a una comunidad de lectores o usuarios en la búsqueda de información, sino también el crear mecanismos para que acudan libre y espontáneamente a adquirir conocimientos, entonces, la misión de la biblioteca es contribuir con el enriquecimiento intelectual de las personas.

### 1.3.3 Objetivos empresariales

Los objetivos empresariales empiezan con:

- a. Guiar, incitar y coordinar las diversas actividades que se desarrollan en el seno de la empresa.
- b. Proporcionar una base para la evaluación y control de los resultados obtenidos.
- c. Motivar a los miembros de la empresa mediante el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, buscando su implicación en la empresa.
- d. Transmitir al exterior (a los proveedores, clientes, competidores y sociedad en general) las intenciones de la empresa, para encontrar apoyos y crear su imagen.

Los *objetivos generales* constituyen el segundo nivel de la clasificación. Deben estar en consonancia con la filosofía general de la empresa, es decir, con su misión, y son elegidos racionalmente por el sujeto económico una vez evaluado su sistema y el entorno.



No existe una única forma de determinar estos objetivos, ni tampoco existe un conjunto de objetivos generales único y válido para toda la empresa, e incluso inamovible a lo largo de la vida de la misma, si no que se alterarán en función de los cambios en el entorno, de los cambios en las características de la empresa, de la evolución cultural, así como de la estructura de poder. Cuando exista conflicto entre los diferentes objetivos, será necesario el establecimiento de prioridades entre ellos.

#### 1.3.4 Valores y políticas empresariales

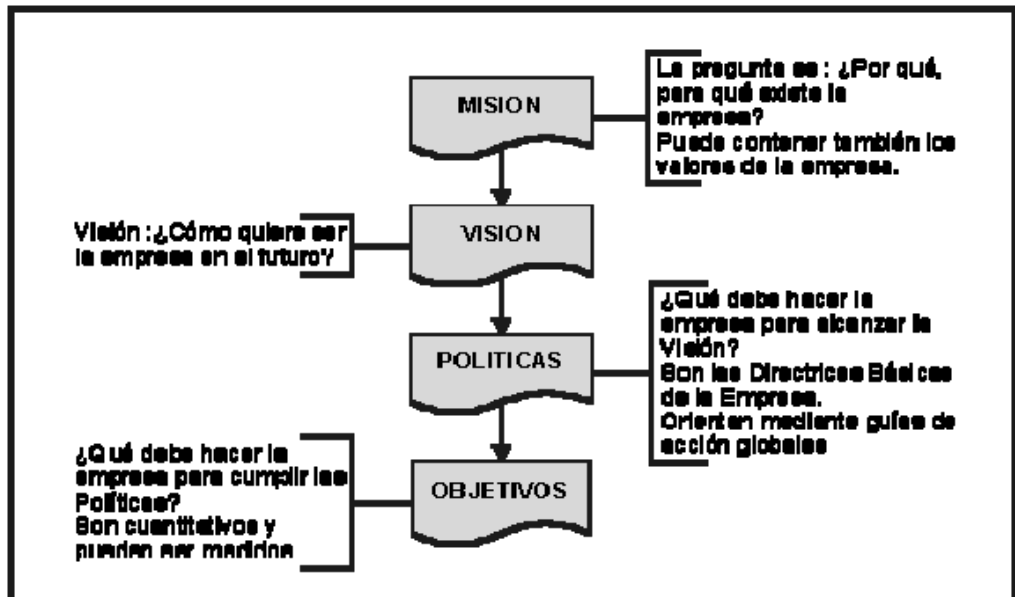
La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general.

Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión de maneras de hacer las cosas, también todas tienen políticas. Sin embargo:

Rara vez estas políticas están claramente definidas generalmente no son comunicadas a, ni entendidas por, los integrantes de la empresa con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa no siempre se desprenden de ellas objetivos claros en la mayoría de los

casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional.

Figura 2. Filosofía empresarial.



Fuente. Philip Kotler.

#### 1.4 Clases de estrategias competitivas

La estrategia competitiva será el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido.

En 1980, Michael E. Porter, profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la

conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- ✓ El liderazgo en costos totales bajos
- ✓ La diferenciación
- ✓ El enfoque

#### 1.4.1 Liderazgo de costos

La más común en épocas de expansión, característica de los años setenta por la popularidad de la curva de la experiencia, consiste en procurar ser líder en costes en el sector, para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor costo.

Es necesario tener una importante cuota de mercado y un fácil acceso a los mercados de materias primas.

El mayor condicionante de esta estrategia es la excesiva carga de la empresa por renovar sus bienes de equipos, por controlar el proceso productivo y por procurar estar al día en innovaciones.

Los riesgos en que generalmente se puede incurrir son los siguientes:

- a. El cambio tecnológico puede anular el aprendizaje logrado.
- b. El aprendizaje puede ser fácil para los competidores.
- c. La excesiva atención a la minoración del coste puede hacer que se pierda de vista los cambios de la demanda y la innovación del producto.
- d. La inflación de costos puede estrechar el margen de maniobra de la empresa, en detrimento de una adecuada política comercial de diferenciación del producto frente a los competidores.

El concepto es arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

#### 1.4.2 Diferenciación

Clara orientación hacia los mercados y a atender las necesidades y características del consumidor potencial. Los métodos para diferenciar el

producto respecto a sus competidores pueden ser diversos, tales como tecnológicos, de imagen de marca, diseño, servicio postventa.

Esta estrategia no está exenta de *riesgos*:

- a. Si la diferencia entre precios del competidor con estrategias de costos es muy amplia, es difícil mantener la lealtad de marca por parte del cliente.
- b. Los procesos de imitación, normales en sectores maduros, limitan los efectos de la diferenciación.

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

## El enfoque

La tercera estrategia consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

La empresa L tiene precio y calidad baja. La empresa M tiene precio y calidad alta. La empresa C está atrapada en el centro pues la mayoría de los clientes se preguntarán por qué deben comprarle a C cuando pueden obtener mejor calidad al mismo precio de la empresa M,

u obtener (más o menos) la misma calidad de los productos de C y a menor precio comprándole a L. Como entre L y M el espacio es grande, la situación de C podría complicarse aún más si aparece un nuevo competidor que llegue a ocupar el espacio vacío, atacando además a L y M o si uno de los competidores actuales se mueve hacia una estrategia de línea completa.

En su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadore o el innovadore sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

#### 1.4.3 Segmentación o especialización

La tercera estrategia consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado. La empresa que consigue una alta segmentación o gran especialización



puede estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial o de su grupo estratégico, tanto por el enfoque hacia los costos, como hacia la diferenciación

Los riesgos podemos decir que son:

- a. Las empresas competidoras suelen encontrar mercados dentro del mismo ámbito competitivo y así ponen fuera del enfoque estratégico a la empresa.
- b. El diferencial entre el coste de los competidores y la empresa especializada se puede ampliar para eliminar las ventajas conseguidas bien por el enfoque hacia los costes o hacia la diferenciación.

## **1.5 Estrategias de crecimiento**

Las distintas formas del crecimiento de la empresa se pueden concretar del modo siguiente:

*Crecimiento cero o de mantenimiento de la posición competitiva.*  
Opción que persigue la supervivencia de la empresa.

*Crecimiento interno.* Basado en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la empresa a través del consumo de recursos. Distinguimos: Crecimiento puro y crecimiento diversificado.

*Crecimiento externo.* Logrado mediante la adquisición y control de empresas. Realmente no se genera nueva inversión, salvo que se necesite financiación externa para atender el precio de las acciones y participaciones u otros títulos valores que dan el derecho de propiedad de la empresa participada o controlada.

#### 1.5.1 Crecimiento cero o de mantenimiento de la posición competitiva

El crecimiento cero es la supervivencia empresarial. Este crecimiento nace al comprender los factores que interfieren en el crecimiento empresarial, el primer factor es la saturación de mercado, lo que representa que la oferta es mayor que la demanda. El segundo factor es la tecnología que representa un incremento en la productividad, pero a su vez es un cambio tan acelerado que ocasiona decremento en la rentabilidad por la inversión. El tercero es la innovación de la competencia, lleva a la empresa a hacer inteligencia competitiva. El cuarto es el capital, el cual representa un riesgo no contar con el para controlar la inversión y el beneficio para la empresa, es decir hacer muchas inversión en el capital humano y en la tecnología, para incrementar los ingresos.

#### 1.5.2 Crecimiento interno

El crecimiento interno se verá materializado en inversiones tales como: bienes de equipo, plantas industriales, instalaciones, patentes, y tendrá una consecuencia inmediata en la empresa: un incremento en la capacidad productiva.

### 1.5.3 Crecimiento externo

La estrategia del crecimiento externo busca maximizar el efecto sinérgico.

*Integración de sociedades.* Normalmente con pérdida de personalidad jurídica.

- a. Absorción simple o fusión por absorción.
- b. Fusión pura.
- c. Fusión con aportación parcial de activo.

*Participación en sociedades o creación de una cartera de control.*  
Sin pérdida de personalidad jurídica.

- a. Control absoluto.
- b. Control mayoritario
- c. Control minoritario.

*Asociación de empresas.* Bien con fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos o tácitos

## 1.6 Modalidades de crecimiento externo

El crecimiento externo a través de terceras adquisiciones, es decir una expansión de negocios a través de sociedades, fusiones, absorciones es incansable motivo de la empresa para el crecimiento programado hacia estructuras holding o hacia el crecimiento vertical.

### 1.6.1 Absorción simple

Una sociedad absorbe a una o más sociedades cuando compra sus patrimonios, pasando sus activos al de la absorbente, la cual deberá ampliar su capital con la cifra con que se haya valorado el patrimonio adquirido, con el fin de entregar acciones nuevas a los antiguos propietarios. Sean las sociedades A y B, en las que la primera absorbe a B, que desaparece jurídicamente, continuando A, pero con un tamaño mayor.

En estas operaciones hay que tener en cuenta que se pueden producir situaciones de interdependencia entre empresas, derivadas de la posesión de acciones y obligaciones de una y otra y de relaciones comerciales entre ellas.

Esto produce dos problemas fundamentales:

- a. Valoración de las empresas.
- b. La contabilización del proceso de integración.

### 1.6.2 Fusiones

- a. Fusión Pura.- Dos sociedades A y B se unen aportando la totalidad de sus patrimonios para crear una nueva sociedad C. La personalidad jurídica de A y B desaparecen. En las fusiones es importante que las dimensiones iniciales de la sociedad sean relativamente similares. También se considera fusión el supuesto de absorción cuando la absorbente posee la totalidad de las acciones de la absorbida.

- b. Fusión con aportación parcial de activo.- Se produce cuando la sociedad A aporta una parte de su patrimonio, bien a la sociedad B o a una nueva sociedad C. La personalidad de A siempre permanece y la de B puede desaparecer si se crea la nueva C o se mantiene si se ve ampliada por la aportación de A.

### 1.6.3 Participación de sociedades

Representa la estrategia de la adquisición de paquetes de acciones para alcanzar un control absoluto mayoritario o minorista respecto de la sociedad participada, con lo que se puede lograr los efectos de un crecimiento bien por expansión o bien por diversificación.

Las formas de conseguir el control financiero de una empresa pueden ser:

Si el capital está muy disperso adquisición paulatinamente de sus acciones.

Utilizando una oferta pública de adquisición de valores (OPA), necesario ofertar un precio superior del actual de la compañía o de la cotización en bolsa.

Si el capital está concentrado en pocas manos llegar a un acuerdo con el grupo.

La creación de grupos empresariales es el resultado normal en el crecimiento externo, unos especializados y otros diversificados. No sólo es la consecuencia de una estrategia propia del desarrollo empresarial,

sino que en los últimos años viene siendo una forma de enfrentarse a la inestabilidad económica.

#### 1.6.4 Asociaciones de empresas

Existen dos clases de asociaciones y uniones de empresa:

- a. Las que provienen de acuerdos tácitos o explícitos por los que se pretende incrementar el poder de monopolio de las empresas, caso de *los carteles* o asociaciones de empresas de un mismo sector industrial, y del conjunto de empresas situadas en distintos escalones o fases del mismo proceso productivo que se ponen de acuerdo con el fin de ahorrar costes y de controlar el mercado.
- b. Las que se originan por contratos o colaboraciones especiales pero que revierten en una formalización jurídica. Son los casos de las llamadas sociedades de empresa o sociedades anónimas constituidas por otra sociedad para fines comunes específicos.

### 1.7 Estrategias de innovación y entorno

En relación a las estrategias competitivas genéricas que pueden contemplar dos nuevos tipos de estrategias denominadas complementarias de aquéllas. Estas son las estrategias de innovación y de entorno.

Estrategias de innovación. Las que potencian la Investigación + Desarrollo en la empresa con el fin de que permita llevar a cabo políticas de lanzamiento de nuevos productos, de adaptación de procesos, de diferenciación de productos, de venta de tecnología y de independencia

técnica respecto a otras empresas y países. Las estrategias de innovación no implica el crecimiento de la empresa, si no que puede también garantizar su supervivencia al adaptarse a los cambios. Existen tres tipos de motivaciones para esta estrategia:

- a. La necesidad imperativa para la empresa en dificultades cuya actividad está sujeta a su capacidad innovadora, por lo que la única alternativa que se le presenta a la empresa es innovar o desaparecer.
- b. La necesidad relativa para la empresa que desea conservar su cuota de mercado y situarse en una buena posición competitiva a la expectativa de un posible reactivar de la economía.
- c. Posibilidad de aprovechar una oportunidad en el mercado que garantice su despegue económico.
- d. La estrategia innovadora aparece como imperativa en sectores competitivos o con estructuras de oligopolio en donde la rivalidad no se centra en los precios, sino en la diferenciación del producto, en los esfuerzos publicitarios o en la innovación.

Existen tres categorías innovadoras:

- a. Innovación tecnológica.
  - Nuevos productos. Estrategia de diferenciación.
  - Nuevos procesos. Estrategia liderazgo de costos.
- b. Innovación en métodos de gestión. Problemas de diseño, organización, información y control.

- c. Innovación social o relativa a la búsqueda de soluciones. Estrategia de entorno. Las que persiguen relacionar la empresa con un sistema social, con el fin de que sus objetivos sean posibles, promocionando la imagen pública e integrando la empresa con las fuerzas sociales (Instituciones).

Las fuentes de justificación son las siguientes:

- a. Aceptación de los países industrializados de la responsabilidad social de la empresa. Se elaboran informes de balance social que se adjunta con las memorias y cuentas anuales.
- b. Esta segunda fuente deriva de la observación de la economía japonesa “política de concentración social”.





## **2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

### **2.1 Análisis estructural del sector de empresas de mensajería internacional**

El análisis de las empresas dedicadas a la mensajería internacional, conlleva el conocimiento de los cambios de los hábitos desde el punto de vista de la evolución de la sociedad en red. Esta industria avanza de una manera acelerada en cuyos eventos encuentran eco en la cultura global y la identidad local.

Al parecer se está definido que la empresa transporta productos o paquetes a diferentes regiones del globo terráqueo determina la necesidad de mejorar el servicio y el servicio de atención al cliente, por lo tanto es necesario decir que los competidores son empresas transnacionales que utilizan todos los recursos para sobrevivir en el mercado.

Las empresas que incursionan en esta industria tienen que unificar logísticas de diferentes países o utilizar la subcontratación o utilizar las alianzas estratégicas como medio de subsistencia en un entorno altamente competitivo.

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

El servicio de mensajería internacional es un rubro que hace que la organización necesite asociarse a otras empresas para reducir costos, para ser eficientes en cuanto al manejo de flotas y carga. Por lo tanto la

intensidad competitiva es alta, no por el volumen de empresas que participan, si no por la rigurosidad y heterogeneidad de los mercados.

Sin desdeñar cada una de las arista que componen los nichos y segmentos de mercado por los cuales se compite. Las empresas que compiten son:

UPS. Fundada en 1907 como empresa de mensajería en Estados Unidos, UPS ha aumentado hasta llegar a ser una corporación de 49.700 millones de dólares, claramente orientada a facilitar el comercio en todo el mundo. Actualmente UPS, o "United Parcel Service Inc.", es una empresa internacional que lleva una de las marcas más reconocidas del mundo. Somos la mayor empresa de entrega de paquetes y mensajería express del mundo y, el líder en servicios de transporte, logística, capital y comercio electrónico. Cada día, gestionamos el flujo de mercancías, fondos e información en más de 200 países y territorios de todo el mundo.

FEDEX. La compañía se fundó bajo el nombre de *Federal Express* en el año 1971 por Fred Smith en Little Rock, Arkansas, pero pronto trasladó su actividad a Memphis, Tennessee en 1973 debido a algunos problemas existentes en las autoridades aeroportuarias que no permitían la actividad de la compañía aérea. El nombre fue elegido como símbolo del mercado nacional de Estados Unidos, y tenía como objetivo obtener la mayor parte de los contratos gubernamentales. La compañía comenzó sus operaciones el 17 de abril de 1973, con una red inicial de 14 Dassault Falcon 20s que conectaban 25 ciudades de EEUU. FedEx, fue la primera línea aérea de carga que empleó sólo aviones jet para sus servicios, expandiendo la desregularización de las compañías aéreas de carga del sector.

DHL. Fundada en San Francisco hace casi 40 años por 3 jóvenes emprendedores - Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn - DHL ha ido paulatinamente protagonizando una vertiginosa expansión. Hoy es el líder mundial en el mercado internacional de la industria Express y logística.

En 1969, DHL comenzó a dar sus primeros pasos de futuro enviando documentación por avión de San Francisco a Honolulu. Pasaron los años y la red de DHL creció llegando gradualmente, a nuevos clientes por todos los rincones del mundo. Al mismo tiempo, el mercado también evolucionó y se hizo más complejo.

TNT. En 1946 Thomas Nationwide Transport (TNT) comienza sus operaciones en Australia, en 1961 empieza a cotizar en la Bolsa de Sydney (Australia), en 1973 comienza su expansión por Europa, en 1976 crea su red de transporte terrestre en Europa, en 1987 crea su red de transporte aéreo en Europa, en 1996 KPN dueña del correo Holandés, compra TNT y crea la compañía actual: TNT Post Group (TPG), en 1998 cotiza en los mercados de valores de Ámsterdam, Nueva York, Londres y Francfort, en 2007 lanza una nueva gama de servicios de entrega por la mañana añadiendo dos nuevos servicios de entrega garantizada, 10:00 Express y 12:00 Express, TNT apuesta firmemente por las entregas por la mañana y ofrece un mayor rango de servicios de entrega por la mañana que cualquiera de sus competidores.

Existen también pequeñas empresas que utilizan estas empresas transnacionales para hacer entregas y utilizan el volumen de carga para obtener descuentos.

### 2.3 Estudio de los segmentos de mercado

Los segmentos de mercado son diversos desde las empresas hasta personas que tienen familia en el extranjero. Por lo tanto se debe mencionar que la empresa necesita hacer una diferenciación en cuanto al enfoque de servicios.

La organización debe tener presente que los segmentos del mercado institucional son segmentados por precio y eficiencia en el servicio.

El segmento de consumidores es el segmento que no está definido porque no existe un plan de mercadeo y no existe un plan de acción para cumplir una planeación estratégica.

Los segmentos del mercado son amplios desde las organizaciones hasta las familias. Las organizaciones que demanda el servicio son las pequeñas, medianas y grandes empresas. Las familias pertenecen al nivel socioeconómico C2, C3, D, E.

**Tabla I. Nivel socioeconómico de Guatemala.**

Nivel socioeconómico	AB	C1	C2	C3	D	E
Ingreso promedio en Q.	49,600	23,500	10,500	6,000	2,500	1,100

Fuente: PRODATOS.

La empresa no ha realizado una segmentación, por la forma como la empresa tiene una base de datos de sus clientes, se puede decir que se inclina por una segmentación demográfica.

El poder de la negociación de los clientes en mínima, sólo en el caso de las organizaciones, el poder de negociación se incrementa, porque tienen un buen número de envíos.

#### **2.4 Análisis de los sistemas de valor y cadena de valor**

Los sistemas de valor en la empresa se determinan desde el punto de vista del EVA y MVA, los cuales definen el paso importante para la gerencia del valor, la cual es determinante para la organización y determinación del valor en acciones para la comercialización en la institución financiera pertinente.

Dentro de la teoría de la cadena de suministro lo importante es definir que la empresa tiene una forma de evaluar a su análisis de valor agregado, pero se hace la salvedad que no es valor agregado económico, si no valor agregado en eficiencia y productividad en base al tiempo.

La cadena del valor hace un análisis de las actividades primarias y las actividades secundarias. Las cuales definen el análisis interno de la empresa.

## 2.5 Análisis de las ventajas competitivas potenciales

Figura 3. Cadena de valor de Porter.



Fuente. Michael Porter.

Basado en las 5 fuerzas de Porter, lo importante es que la empresa hace que una diferenciación la cual no aprovecha, esta se rige por la familiaridad con la cual se haga negocios.

Los negocios es entre amigos, quizá sea una buena estrategia, pero no tiene un sistema CRM (customer relationship management), este software lo que hace es que la empresa puede recordar como utilizar los conocimientos del cliente.

La administración de la relación con los clientes, CRM, es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente.

Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de

los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Por lo tanto, el nombre *CRM* hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

El utilizar la tecnología es una ventaja competitiva que no se utiliza aún, otro software que se utiliza para el seguimiento de la logística. Proceso de planear, implantar y controlar procedimientos para la transportación y almacenaje eficientes y efectivos de bienes, servicios e información relacionada, del punto de origen al punto de consumo con el propósito de conformarse a los requerimientos del cliente.

## **2.6 Análisis de la empresa**

La empresa aprendió a sobrevivir, lo difícil es que si no planifica su crecimiento, puede ser rentable pero no podrá crecer con un sentido de acción basado en la planificación.

### **2.6.1 Estrategias desarrolladas**

Por el momento la empresa no ha desarrollado una estrategia específica, lo que ha desarrollado son promociones de ventas, como los precios de introducción.

La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.



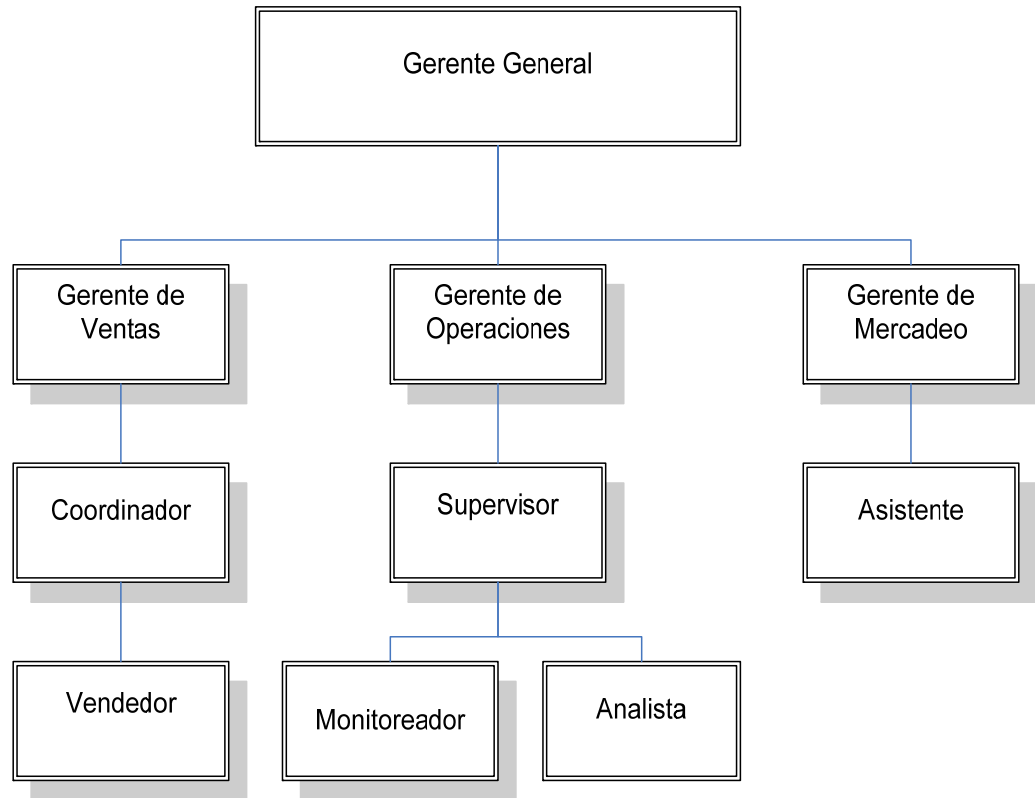
El proceso de planeación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, y quienes realizan la planificación hacen uso de las diferentes expresiones y herramientas con que cuenta la planeación. La planificación ejecuta los planes desde su concepción, y si es el caso se encarga de la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación.

La empresa no maneja una planificación sistemática, es por ello que los avances dentro del mercado han sido por una constante aplicación de ventas con éxito, pero ahora el entorno cambiará constantemente y esto a su vez hace que las empresas emprendan un viaje con todas herramientas administrativas conocidas.

Las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo. Las estrategias de penetración de mercado y comercialización son concebidas por la venta personal y la promoción por la satisfacción de los servicios. La empresa cree que la calidad y la satisfacción del cliente, es el éxito de la empresa y el valor económico que merece la organización.

## 2.6.2 Estructura organizacional

**Figura 4. Organigrama.**



Fuente. Investigación propia.

La estructura de toda empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, pueden agruparse generalmente en cuatro grandes áreas funcionales como son:

- El área de operaciones
- El área de mercadeo
- El área de ventas

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad

para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

### Características

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

### Puestos

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

### Gerencia General

La gerencia general tiene la versatilidad que se rodea de especialistas, sus atribuciones son:

- Llevar la dirección estratégica de la empresa,
- Evaluar su planificación estratégica,

- Analizar constantemente el entorno empresarial para verificar que le afecta.
- Analizar como está la empresa financieramente y como está su contabilidad administrativa.

### Gerente de Ventas

La gerencia de ventas tiene el área más difícil de la empresa que es el llegar a situaciones reales de ingreso, sin esta gerencia fortalecida no puede subsistir la empresa. Las atribuciones de un gerente de ventas son:

- La capacitación de la fuerza de ventas.
- La selección del personal.
- La inducción del personal.
- El mapeo de ventas.
- Distribución geográfica.

### Gerente de Operaciones

La gerencia de operaciones, es la encargada de brindar el soporte al servicio que brinda la empresa, las atribuciones son:

- La selección de la tecnología a utilizar
- La selección del personal
- La inducción del personal
- El diseño del servicio
- El diseñar las rutas y estudiar la alianzas estratégicas

## Gerente de Mercadeo

La gerencia de mercadeo es el área empresarial en la cual la empresa debe mantener contacto con los clientes y atender sus necesidades, cambiar sus percepciones de la empresa hacia el cliente. Las atribuciones son:

- Elaboración del plan de mercadeo.
- Investigación de mercado
- Evaluación del plan de mercadeo.
- Diseño de las promociones.
- Análisis de servicio al cliente.

## Coordinador

La coordinación de ventas es el área donde se lleva el registro de la bitácora de los éxitos y fracasos, la ejecución de plan de ventas y otros documentos que son herramientas para mejorar el rendimiento.

Las atribuciones son:

- Dirigir la fuerza de ventas.
- Registrar el rendimiento de los vendedores.
- Motivar a los vendedores.
- Resolver conflictos entre vendedores.

## Supervisor

La supervisión de operaciones es el puesto que le brinda la confiabilidad a la empresa, sus atribuciones son:

- Verificar que la mensajería llegué a su destino.
- Verificar el rendimiento del monitoreo.
- Analizar el equipo periódicamente.
- Trazar plan de eventualidades.
- Evaluar necesidades de logística y tecnología.

## Asistente

La asistencia de mercadeo de la empresa, lleva las estadísticas y análisis del mercado, evalúa el rendimiento del plan de mercadeo, sus atribuciones son:

- Análisis del mercado por estadísticas de ventas.
- Revisión del plan de mercadeo respecto a cronograma
- Revisión del plan de mercadeo respecto a presupuesto

## Vendedor

El puesto de ventas es un puesto en donde la realidad se aproxima a la empresa, es en donde el nombre de la empresa y la competencia cobran vida, es la imagen viva que sale de la empresa, florece en el mercado o se marchita. Sus atribuciones son:

- Prospectar.
- Vender.
- Reportar.
- Bitácora de seguimiento a clientes.

### Monitoreo

Este es el puesto más importante de la empresa porque de él depende la fiabilidad del servicio y la imagen de confiabilidad de la empresa. Requisitos para manejar sus atribuciones son:

- Manejo adecuado del software.
- Manejo de información de las empresas en alianza.
- Habilidad geográfica.
- Conocimiento en cartera de proveedores aliados.
- Idioma técnico instrumental.

### Analista

Este puesto es parte del equipo de trabajo, que necesita tener habilidad de investigar en la red las empresas con quien se puede establecer un contacto para iniciar un proceso de negociación. Sus atribuciones son:

- Establecer más red de cobertura en servicio.
- Revisión de las relaciones vigentes con otras empresas.

### 2.6.3 Situación actual de la empresa

La empresa a pesar de no tener una planificación estratégica y tener un plan de mercadeo, es una empresa que sobrevive, no se puede establecer un análisis de rentabilidad, porque no se conoció los estados financieros.

No se conoce la participación de mercado, porque existen dos participaciones, la participación local, participación internacional no la tiene, porque la empresa está definida como mensajería de una sola vía.

El análisis de la empresa se hizo en base a su planificación, al FODA, al dar un sustento más financiero será necesario elaborar un acercamiento a la generación de valor.





### **3. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Visión de la empresa**

Ser una empresa líder en Centroamérica en mensajería, para fomentar el desarrollo nacional y el bienestar de nuestros colaboradores a través de una buena rentabilidad y una adecuada tasa de crecimiento.

#### **3.2 Misión de la empresa**

Somos una empresa que cubre necesidades del cliente, por lo tanto, nos esforzamos por superar sus expectativas de servicio y atención, mejorar es nuestro deber.

#### **3.3 Valores de la empresa**

**Responsabilidad:** Se asume el compromiso de ser una organización dinámica, eficaz, moderna y garante de la obligación adquirida con la visión, la misión, los valores y los principios morales.

**Honestidad:** La integridad es el activo más importante. La conducta es guiada por valores éticos universales y principios morales que son el fundamento y el compromiso para construir y preservar una organización respetable y respetada.

Respeto: El fundamento de este valor ético radica en la atención que se presta a los derechos de los demás para lograr la armonía de la colectividad. El respeto supone entender que como seres humanos a todos con dignidad.

### **3.4 Políticas de la empresa**

1. Realizar todo trabajo con excelencia.
2. Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
3. Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
4. Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
5. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
6. Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
7. Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
8. Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
9. Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.

10. Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
11. Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
12. Presentar los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año.
13. Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
14. Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
15. Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

### **3.5 Objetivos estratégicos**

Los objetivos de la empresa se redactan con base a un proceso, inicia con el análisis del entorno y el análisis de la empresa, hasta determinar de FODA. La evaluación del macro ambiente se refiere al análisis del entorno difuso (entorno en el cual la empresa no tiene incidencia, no puede modificar los cambios), los cambios son inevitables para la empresa pero en estos no se puede cambiar el rumbo de acción, el análisis del entorno tiene que observar el entorno cercano, lo que respecta al análisis de la empresa con los clientes, proveedores, productos sustitutos y amenazas de productos sustitutos. Con este análisis se pueden analizar las amenazas y las oportunidades.

Tabla II. Análisis del entorno difuso.

### Evaluación del macro ambiente

Fenómenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importancia		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante	Esencial
Inversión	X			Nichos insatisfechos	Baja producción de bienes		X	
Tipo de cambio			X	Ajuste económico real	Reducción del ahorro			X
Inflación	X			Inicia la guerra de precios, lo importante es reducir costos	Incremento de la competitividad			X
Tasas de interés		X		Escenario más estable	Ajuste ficticio económico		X	

Fuente. Investigación propia.

Tabla III. Análisis del entorno cercano.

### Evaluación del micro ambiente

Fenómenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importancia		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante	Esencial
Competencia			X	Incremento de la innovación en el servicio	Incremento de intensidad competitiva		X	
Competidores potenciales			X	Nuevos nichos por cubrir	Demanda potencial menor			X
Compradores	X			Incremento de demanda por precio	Más oferentes		X	
					Mejores precios			
					Mayor diferenciación			
Proveedores			X	Mejores precios	Más difícil la selección			X
Gobierno		X		Mayor inversión local y extranjera	Ley de concesiones		X	

Fuente. Investigación propia.

**Tabla IV. Matriz AODF.**

<h1>AODF</h1>	<p><b>Debilidades</b>                  Falta de manuales administrativos                  Comercialización no adecuada                  Falta de investigación de mercado                  Falta de planificación a largo plazo                  Publicidad                  Falta de plan de mercadeo</p>	<p><b>Fortalezas</b>                  Conocimiento del mercado                  Experiencia en el mercado                  Alianzas estratégicas con otras empresas.                  Curva de aprendizaje                  Ciclo del servicio en crecimiento                  Incremento de cobertura por alianzas estratégicas</p>
<p><b>Amenazas</b>                  Incertidumbre económica                  Corrupción                  IMAE declinando                  Recesión económica                  Competidores con mayores recursos                  Inversión financiera sujeta a la economía</p>	<p>La falta de conocimiento del entorno además de las grandes dificultades de la empresa y su incertidumbre, converge en el escenario de poca probabilidad de expansión si no cambia lo interno de la empresa.</p>	<p>La incertidumbre económica hace frenar la inversión de las empresas, el traslado de mercancías hacia el extranjero es una necesidad que busca mejor precio que eficiencia.</p>
<p><b>Oportunidades</b>                  Globalización                  Deflación                  Incremento de la demanda potencial                  Incremento de la demanda insatisfecha                  Incremento de la inmigración</p>	<p>Es necesario trabajar en el mejoramiento interno, lo que más necesita la empresa es información seleccionada que pueda servir para tomar decisiones en el presente.</p>	<p>La empresa ha encontrado un segmento de mercado que en este momento es un oligopolio, dominado por transnacionales, la táctica mejor utilizada sería de flanqueo.</p>

Fuente. Investigación propia.

Tabla V. Matriz de objetivos estratégicos.

<b>MATRIZ PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>						
Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Impacto	Factibilidad	Riesgo	Decisión	
					SI	NO
Establecimiento de control administrativo	Mejorar la productividad y eficiencia en un 45% en 18 meses	Eficiencia operativa	Si	Máximo	X	
Plan de mercadeo	Mejorar el mercadeo operativos en un 70%, en un período de un mes	Un orden de aplicar el mercadeo operativo	Si	Medio	X	
Publicidad	Incrementar el volumen de ventas en un 20%, en 30 meses	Despertar una posible elección.	No	Máximo		X
Promoción	Incrementar la participación de mercado en un 25% en un plazo de 24 meses	Fomentar lealtad y capturar nuevos clientes	Si	Máximo	X	

Fuente. Investigación propia.



### 3.6 Tipos de estrategias a implementar

Tabla VI. Plan de acción.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Mejorar la productividad y eficiencia en un 45% en 18 meses	Eficiencia operativa	Mejorando el control	Evaluar el desempeño del contador Evaluar el sistema de contabilidad Sugerir modificaciones Establecer sistemas de control Supervisión externa constante Diseñar la dirección estratégica Auditorías administrativas Evaluar el desempeño administrativo
Mejorar el mercadeo operativos en un 70%, en un período de un mes	Tasa de crecimiento	Comercializando mejor	Diseño de la marca Registro de la marca Promoción de la marca Medición de la audiencia Medición del posicionamiento
Incrementar la participación de mercado en un 25% en un plazo de 24 meses	Participación de mercado	Conociendo al cliente	Segmentar el mercado Investigar el mercado Analizar la competencia Monitoreo la intensidad competitiva Análisis constante del negocio Análisis del entorno Modelo del negocio

Fuente. Investigación propia.

Evaluación del desempeño del contador:

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Evaluar sistema de contabilidad:

Dentro del control lo más importante es que se pueda definir a la empresa con la información que manipula. La evaluación de los costos es uno de los temas más debatidos actualmente, pues desempeña un papel muy importante en el análisis de la situación económica – financiera, así como en la toma de decisiones, lo que conlleva a pensar sobre una mayor competitividad.

Sugerir modificaciones:

Sugerir las modificaciones pertinentes con el énfasis que la información es la base para la toma de decisiones.

Establecer sistemas de control:

Además de seleccionar una estructura contable, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control contable. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones del registro de la información.

Supervisión externa constante:

El objetivo de la auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien auditoría apoya, incluye a directorio y las gerencias.

Diseño de la marca:

El activo más importante de toda empresa es el valor preceptual de su identidad. Los mensajes, los entornos y las actuaciones de una organización son los que definen esta imagen, y no solo su logotipo. La identidad tiene que ser entendida entonces como un sistema.

Los sistemas de identidad contemplan el conjunto de signos de marca (nombre, logotipo, símbolo, color, tipología discursiva, etc.), y la forma en que estos se relacionan y utilizan. Los sistemas de identidad pueden así transmitir los valores preceptuales de una empresa, insertarla en un segmento determinado e identificarla como única y singular dentro de ese segmento.

La implantación de un sistema de identidad tiene tres etapas: el análisis y definición de estrategias; el desarrollo del sistema de identidad e implementaciones; y la sistematización del uso del sistema.

Registro de la marca:

## INSTRUCTIVO PARA LA PRESENTACIÓN DE SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS:

- I. Presentar el Formulario de Solicitud de registro inicial debidamente llenado, firmado y auxiliado por Abogado. (Artículos 22 de la Ley de Propiedad Industrial y 3, 6, 11, 16, 18, 19, 20 del Reglamento )
- II. Adjuntar a la solicitud los siguientes documentos:
- III. Si es persona individual, fotocopia legalizada de documento de identificación:
  - a. Si se tratare de persona jurídica, fotocopia legalizada del documento que acredite la representación.
  - b. Si se tratare de persona individual o jurídica extranjera no domiciliada en Guatemala, deberá acompañar copia legalizada del mandato con cláusula especial otorgado a un abogado guatemalteco colegiado activo.
  - c. Original o fotocopia legalizada del recibo que acredite el pago de la tasa de Q.110.00 por ingreso de la solicitud.
  - d. Cuatro reproducciones de la marca si fuera mixta o figurativa.
  - e. Si fuera figura tridimensional, las reproducciones deberán consistir en una vista única o varias vistas diferentes, bidimensionales.
  - f. Si se invocara prioridad, deberá presentarse certificación de la copia de la solicitud prioritaria.

- g. De toda solicitud y documentos que se presenten deberán adjuntarse una copia para efectos de reposición. (Artículos 7, 18, 23 de la Ley de Propiedad Industrial; 2, literal a), numeral 1. del Arancel del Registro de la Propiedad Intelectual en materia de Propiedad Industrial; 5, 10, 13, 17 del Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial).
- IV. Examen de forma y fondo (Artículos 20, 21, 25 y 29 de la Ley de Propiedad Industrial; y 24 del Reglamento de el Registro de la Propiedad Intelectual en materia de Propiedad Industrial).
- V. Publicación del Edicto en el Diario de Centroamérica por 3 veces dentro del período de 15 días (Artículos 26 de la Ley de Propiedad Industrial; y 22 del Reglamento de el Registro de la Propiedad Intelectual en materia de Propiedad Industrial).
- VI. A partir de la primera publicación se tienen 2 meses para que se presenten oposiciones (Artículos 27 de la Ley de Propiedad Industrial; 23 del Reglamento de el Registro de la Propiedad Intelectual en materia de Propiedad Industrial).
- VII. Dentro del mes de la última publicación deben acreditarse las mismas mediante la presentación al Registro de los ejemplares del Diario mencionado (último párrafo del Artículo 26 de la Ley de Propiedad Industrial).
- VIII. El recibo de la tasa de inscripción respectiva debe acreditarse al Registro dentro del mes siguiente a la fecha de la notificación al solicitante de la resolución que ordena la inscripción de la marca (Artículos 28 de la Ley de Propiedad Industrial; 13 del Reglamento; Artículo 2, literal (a), numeral 2 del Arancel).
- IX. Inscripción de la marca en el folio del Tomo de Marcas que corresponda y emisión del título emitido.
- X. Vigencia de la Marca: 10 años, renovables por períodos iguales.

## Promoción de la marca

En un ambiente tan competido y tan cambiante como es el de los negocios, la palabra clave para mantenerse es la innovación. No hay de otra, ya sea innovando de manera defensiva, adaptándose al mercado para no quedar fuera, o de forma ofensiva, creando ventajas competitivas para ir siempre un paso delante de los competidores. Lo importante es no estancarse pues sería lo mismo que suicidarse comercialmente hablando.

La innovación en el negocio debe surgir desde que se crea la marca, entendiendo a ésta como lo describe la Asociación Americana de Marketing: el nombre, término, señal, símbolo, diseño; la combinación de alguno de ellos que sirva para identificar a una empresa, así como a sus productos y servicios, diferenciándolos de sus competidores. Actualmente, la marca se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico. La marca involucra relaciones públicas, inventarios de mercado, puntos de venta, identidad y no meramente publicidad, lo primero que se tiene que hacer es que los empleados 'se pongan la camiseta.

Hoy, que cada vez hay más productos similares entre sí, resulta más difícil para los consumidores distinguir la diferencia o las ventajas que cada uno le ofrece. Ahí es donde surge la importancia de la marca, ya que si está bien cimentada, logrando una identidad favorable como sinónimo de calidad y además, estableciendo una relación emocional con el público consumidor, el éxito está asegurado y seremos objeto de su preferencia.

Otro factor importante por el cual es necesario reinventar siempre a la marca es el caso de la nueva competencia: los productos sustitutos o alternativos, tales como la crema, el azúcar, o los productos reciclados ya que aunque es raro, pueden convertirse en un reemplazo directo de nuestros productos.

Una prioridad al iniciar el uso de una marca es tenerla registrada para protegerla legalmente, puesto que a medida que la marca crece y va siendo cada vez más posicionada en la mente y corazón del público, se vuelve más propensa a sufrir copias (piratería). El registro ayuda también a protegerla estratégicamente de los competidores y posibles plagios.

Pero la fortaleza de una marca no es algo que se construye antes de lanzar sus productos al mercado, ni termina al registrarse bajo los mecanismos para tal fin, sino que tiene que ver con una estrategia enfocada a mantener su posición continua, dando seguimiento a su preferencia en campañas y medios publicitarios. Esto, con el fin de que la dinámica propia del mercado no le afecte y se debilite.

El factor promoción, mediante el cual la audiencia objetivo prefiere y adquiere el producto que se ofrece, es determinante en la colocación de la marca en el mercado. Para ello, es necesario influir en el comportamiento del grupo o sector al cual va dirigido, ya que aunque no es algo fácil de lograr, es precisamente el objetivo global de la promoción.

## Medición de la audiencia

La gran mayoría de los medios de comunicación tienen dos públicos objetivos: la audiencia y los anunciantes. Estos últimos representan una vía de ingresos que, desde el punto de vista empresarial, aseguran en muchos casos la propia existencia del medio. Por esta razón sus responsables tienen que conocer los intereses de los anunciantes y establecer con ellos relaciones efectivas. Anunciantes y medios se necesitan. Aquéllos, para difundir sus mensajes y llegar a su público, éstos, para financiar parcial o totalmente su actividad.

Lo que los anunciantes compran al pagar por el espacio/ tiempo de los medios es la oportunidad de contacto con sus públicos objetivo, por eso ha surgido una especialidad dentro de la investigación de mercados a la que llamamos investigación de audiencias y un experto en esta tarea, el investigador de medios.

La investigación de audiencias estudia los medios de comunicación masivos como instrumentos de transmisión publicitaria de los anunciantes, centrándose en tres aspectos básicos:

- a. La cantidad y calidad de las audiencias de cada medio,
- b. La estructura de los medios (soportes) y
- c. El contenido publicitario (cantidad y calidad de la publicidad mediática).

El trabajo de medición de audiencias se ocupa de contestar a la primera pregunta básica: ¿cuántos son los que ven, leen, oyen, etc. cada medio y cada soporte? La cantidad de audiencia que ofrecen es un



elemento prioritario para establecer las tarifas publicitarias, es decir, los precios que va a tener que pagar cualquier anunciante que quiera aparecer en ellos, con independencia de la negociación particular que consigan.

En principio, puede decirse que a mayor audiencia, mayor éxito publicitario. No obstante, el aspecto cuantitativo no es el único que se considera, la segunda pregunta que se hace la investigación de audiencias es ¿quiénes son y cómo son las audiencias de cada medio y soporte? Y, por último, ¿cuál es su comportamiento ante ellos?

La medición de audiencias se lleva a cabo mediante el registro y actualización periódica de datos. A partir de ellos, anunciantes y agencias toman sus decisiones de inversión, por lo que la confianza en la información es una condición importante. Dado que el coste de realización de estos estudios es muy elevado, la alternativa para contar con tal información es doble:

- a. Trabajar con los datos que facilitan los soportes sobre su audiencia, perfil y, en algunos casos, duplicaciones.
- b. Acudir o pertenecer a sociedades independientes dedicadas a la realización de estos estudios.

### Medición del posicionamiento

El escalado multidimensional es una técnica estadística utilizada habitualmente en mercadeo y ciencias. Es un procedimiento para tomar preferencias y percepciones de los encuestados y representarlos en un diagrama visual. Estos diagramas, llamados mapas preceptúales tienen

generalmente dos dimensiones, pero pueden representarse en más de dos. Los consumidores potenciales tienen que comparar pares de productos y hacer juicios sobre sus similitudes. Mientras otras técnicas (como análisis factorial, análisis discriminatorio y análisis conjunto) obtienen dimensiones de las respuestas a los atributos de los productos identificados por el investigador, MDS obtiene las dimensiones de los juicios de los encuestados sobre la similitud de los productos. Esto supone una ventaja importante pues los resultados no dependen de los juicios de los investigadores.

No es necesaria una lista de atributos que debe ser mostrada a los encuestados. Las dimensiones resultantes vienen de los juicios de los encuestados sobre pares de productos.

Antes de medir se debe tomar en cuenta:

- a. Posicionamiento de la marca asociada a un sector de actividad.
- b. Registros, dominios, marcas, logos, e imagen corporativa.
- c. El mercado: Cualidades que espera el sujeto a quien va destinada la marca.
- d. Asociaciones del sujeto con la marca, recuerdo de marca.
- e. El mercado: la oferta de la competencia.
- f. Identificación de Nichos.

Segmentar el mercado

La segmentación de mercado. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos. Estos

segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca de mezcla de mercadeo de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Los requisitos para una buena segmentación son:

- Homogeneidad en el segmento
- Heterogeneidad entre segmentos
- Estabilidad de segmentos
- Los segmentos deben ser identificables y mesurables.
- Los segmentos deben ser accesibles y manejables
- Los segmentos deben ser lo suficientemente grandes como para ser rentables

Investigar el mercado

La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida.

Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

La investigación de mercados es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la Mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años, siendo nutrida por la integración de múltiples disciplinas, como la (Psicología, Antropología, Sociología, Economía, Estadística, Comunicación, entre otras).

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

#### Analizar la competencia

Corresponde en este punto describir a los competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen, cuanto usan de este tamaño y cual es la participación en el mercado o volumen total de ventas. Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios. Debe analizarse esa competencia a la luz de aspectos como volúmenes, calidad y comportamiento de esos productos o servicios, precios, garantías, entre otros. Igualmente importante es la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación de ellas en el mercado total.

Conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia son

elementos que permitirán definir nuestras propias estrategias de competitividad y mercadeo para capturar la participación de mercadeo.

Igualmente definir nuestras ventajas competitivas, nuestra propia barrera de protección y detectar las debilidades de la competencia que pueden explotarse para garantizar esa porción de mercado a nuestra empresa.

Monitoreo la intensidad competitiva

Para monitorear la intensidad competitiva una de las mejores herramientas es:

La inteligencia competitiva es una de las disciplinas emergentes que está concitando un interés creciente en el campo de la dirección estratégica. La define como un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización.

La inteligencia competitiva es una herramienta que realimenta continuamente a la planificación estratégica de cualquier organización.

Su objetivo es detectar señales de cambio, analizar tendencias, reacciones, estrategias de la competencia, nuevas amenazas, oportunidades, de modo que el escenario competitivo esté siempre actualizado.

## Análisis constante del negocio

Para analizar constantemente el negocio una de las mejores herramientas es:

Se denomina inteligencia empresarial o inteligencia de negocios al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.

El término inteligencia empresarial se refiere al uso de los datos de una empresa para facilitar la toma de decisiones a las personas que deciden, es decir, la comprensión del funcionamiento actual y la anticipación de acciones para dar una dirección bien informada a la empresa.

Las herramientas de inteligencia se basan en la utilización de un sistema de información de inteligencia que se forma con distintos datos extraídos de los datos de producción, con información relacionada con la empresa o sus ámbitos y con datos económicos.

Mediante las herramientas y técnicas ETL (extraer, transformar y cargar) se extraen los datos de distintas fuentes, se depuran y preparan (homogeneización de los datos) y cargarlos en un almacén de datos.

Por último, las herramientas de inteligencia analítica posibilitan el modelado de las representaciones en base a consultas para crear tablas de bordes; esto se conoce como presentación de informes.

## Análisis del entorno

La definición de la empresa como un sistema abierto que interactúa con el medio social en el que se desenvuelve exige –como parte del proceso administrativo – la inclusión del análisis del entorno, tanto en la evaluación de la gestión realizada, como en la definición de objetivos y en la proyección de metas. El entorno mismo puede considerarse bajo distintos ángulos: cultural político, legal, económico.

## Modelo del negocio

Un modelo de negocio (también llamado diseño de negocio) es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende el conjunto de las siguientes preguntas:

- a. ¿Cómo seleccionará sus clientes?
- b. ¿Cómo define y diferencia sus ofertas de producto?
- c. ¿Cómo crea utilidad para sus clientes?
- d. ¿Cómo consigue y conserva a los clientes?
- e. ¿Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)?
- f. ¿Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo?
- g. ¿Cómo configura sus recursos?
- h. ¿Cómo consigue el beneficio?

### 3.7 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa, para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse.

Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación.

**Tabla VII. Plan de mercadeo.**

Objetivo	Estrategias	Indicadores	Actividades
Promocionar del servicio en un 80% en el segmento elegido	Recuperación de servicio	Volumen de ventas	Diseño de la marca
			Promoción de la marca
			Medición de la audiencia
			Medición del posicionamiento
Segmentación del mercado para ofrecer el servicio en un 70%.	Buscando nichos	Número de clientes nuevos	Segmentación demográfica
			Información de fuentes secundarias
			Información de fuentes primarias
Implementar un sistema de inteligencia de mercado en un 40%	Optimizar información	Participación de mercado	Investigar el mercado
			Analizar la competencia
			Monitoreo la intensidad competitiva
			Análisis constante del negocio
			Análisis del entorno
			Modelo del negocio

Fuente. Investigación propia.



Recuperación de servicio: busca analizar el servicio, recuperar el estándar de calidad o implementarlos por primera vez.

Buscando nichos: dentro de los segmentos que establece la competencia siempre existen segmentos más pequeños no atendidos que son los que se buscarán.

Optimizar información: el deterioro del servicio es causada por la falta de información de quién es el cliente y cuál es el negocio. Esta estrategia pretende informarse más detenidamente sobre cual es el segmento que es necesario cambiar para erradicar la insatisfacción.

### **3.8 Recursos actuales de la empresa**

La empresa no cuenta con los recursos necesarios, por lo tanto algunos de estos recursos de la organización se obtienen por la facilidad de evaluar y buscar en el subcontratación lo que se necesita. Es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato.

### 3.9 Presupuesto

Tabla VIII. Presupuesto de egresos.

Estrategias	Presupuesto
Mejorando el control	Q50.000,00
Comercializando mejor	Q50.000,00
Conocimiento al cliente	Q90.000,00
	Q190.000,00

Fuente: Investigación propia.

El total de los egresos son Q190,000.00 de los cuales serán definidos en un período de tiempo, pero el desembolso no se ha definido en una proyección de flujo de efectivo, porque en las contrataciones no se definió el como es el pago, porque aún no se ha vendido la idea de utilizar la planeación estratégica.

### 3.10 Cronograma de implementación

Tabla IX. Cronograma de actividades.

Mejorando el control			
Actividad	Duración	Inicio	Fin
Evaluar el desempeño del Contador	2 días	31/10/2009	03/11/2009
Evaluar el sistema de contabilidad	10 días	04/11/2009	17/11/2009
Sugerir modificaciones	4 días	18/11/2009	21/11/2009
Establecer sistemas de control	9 días	24/11/2009	04/12/2009
Supervisión externa constante	6 días	05/12/2009	12/12/2009
Comercializando mejor			
Actividad	Duración	Inicio	Fin
Diseño de la marca	6 días	27/10/2009	03/11/2009
Registro de la marca	21 días	04/11/2009	02/12/2009
Promoción de la marca	4 días	03/12/2009	08/12/2009
Medición de la audiencia	9 días	09/12/2009	19/12/2009
Medición del posicionamiento	6 días	22/12/2009	29/12/2009
Conocimiento al cliente			
Actividad	Duración	Inicio	Fin
Segmentar el mercado	9 días	22/10/2009	03/11/2009
Investigar el mercado	21 días	04/11/2009	02/12/2009
Analizar la competencia	4 días	03/12/2009	08/12/2009
Monitoreo la intensidad competitiva	9 días	09/12/2009	19/12/2009
Análisis constante del negocio	6 días	22/12/2009	29/12/2009
Análisis del entorno	14 días	30/12/2009	16/01/2010
Modelo del negocio	10 días	19/01/2010	30/01/2010

Fuente. Investigación propia.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **4.1 Compromiso de la gerencia**

Antes que vender un sistema de mejoramiento a través de una planificación estratégica lo que importa es cuanto le cuesta a la empresa y en cuanto tiempo se ve el reembolso del dinero invertido, esto no es igual a la tasa interna de retorno de una inversión.

El diseñador de la planeación estratégica debe cuantificar los beneficios de los objetivos planteados en el proceso de plan de acción o plan operativo. Cuando este paso esté terminado informar a la gerencia del proyecto y vender la idea es más que la ganancia a largo plazo.

### **4.2 Compromiso del personal**

Las empresas buscan el alto desempeño para la competitividad y frecuentemente no hacen explícito el acuerdo y compromiso entre los agentes. Es por ello que los colaboradores tienen que participar.

La visión de la empresa está definida ser competitivos, la invitación se abre para los miembros de la organización, lo que se necesita es despertar la actitud, el proceso se abre para que todos participen, para que puedan sentir que juntos harán el resultado.

Cuando los proyectos tienen participación, es más fácil iniciar con buenos resultados, las personas se sienten parte de la empresa y su satisfacción es merito de su esfuerzo.

Una persona sola no puede hacer lo que hará un conjunto de personas trabajando para lograr un resultado, el resultado que se pretende es ser competitivos.

Todo ciclo inicia por planear, hacer, revisar y actuar, es lo que la empresa debe hacer para la empresa misma y comprender que la empresa es una familia, en donde cada integrante es importante, no importa su puesto, su conocimiento.

### **4.3 Crear incentivos financieros y no financieros**

Los incentivos son opciones para motivar, en este caso sin motivación las personas no pueden continuar con su labor, los seres humanos tienden a llegar al hastío.

Los incentivos son necesarios para llegar a ser competitivos, sin esos incentivos la empresa no llegará a la visión. No necesariamente los incentivos tienen que ser financieros o económicos, pueden ser no financieros o económicos.

Lo importante es encender la motivación para que las personas laboren con pasión y descubran los resultados de ser competitivos.

#### **4.4 Elaboración de documentos informativos**

Los documentos informativos no son difíciles de elaborar o diseñar, en realidad son documentos que de fácil redacción y elaboración, el propósito es que transmitan la información de una manera sencilla y práctica estos pueden ser:

- Información ¿qué es una planeación estratégica?
- Información ¿cómo se relaciona la visión, objetivos estratégicos con la misión?.
- Información ¿por qué se tiene que mejorar la actitud de las personas ante un plan a 5 años de duración?

#### **4.5 Inducción y capacitación para la implementación**

Se recomienda analizar cada uno de los departamentos, lo primero es verificar “cómo afecta un plan al departamento donde tú trabajas”, se harán dinámicas de grupo y de esta manera se solucionan las dudas.

Los aportes de las personas ayudan a comprender el proceso y discutir los beneficios de al empresa y de sus colaboradores.

Es necesario educar al personal, siempre que se desean buenos resultados es necesario prepara a las personas y luego de educarlas supervisar sus actuaciones.

El programa de ecuación o capacitación debe de incluir modelos reales de empresas que han planificado su trayectoria, como cada miembro del equipo se esforzó por los resultados.

#### **4.6 Crear un grupo de asesores para apoyo del plan estratégico**

La planeación estratégica es una *metodología propia*, adaptada en el aprovechamiento del FODA para amoldar al ambiente de negocios, que permite alinear las estrategias del negocio.

El objetivo de grupo de asesores es elaborar y desarrollar el proceso de Planeación Estratégica para la empresa.

Durante el proceso se establecen los factores críticos de soporte a las estrategias de la empresa y sus métricas.

El apoyo de la planificación estratégica consiste en la elaboración de metodologías que permitan evaluar el cumplimiento del plan de acción, esta metodología debe ser redactada en base el ejecución del presupuesto y el cronograma de actividades.

## 5. CONTINUIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 5.1 Plan de evaluación

El plan de evaluación es la parte más importante de una planeación estratégica, en el se plasma cómo evaluar los indicadores de avance y como utilizar el cronograma para verificar la actuación de cada estrategia.

#### 5.1.1 Indicadores de avance

Los indicadores del avance de la implementación son redactados en base a la estrategia con las características siguientes:

- Mesurables.
- Relacionados con la estrategia

Finalidad del indicador:

- Porcentaje de mejora en el sistema de información: sin un buen sistema de información no se puede hacer ningún crecimiento vertical u horizontal.
- Porcentaje en el avance del proceso de promoción: sin una marca el servicio no se convierten en tangible, la marca hace que sea menos perecedero.
- Porcentaje del posicionamiento en el segmento: sin un posicionamiento de marca, no puede iniciar la competitividad de la empresa, porque la marca significa más que el servicio, es un concepto.



### 5.1.2 Evaluación de las estrategias

Los indicadores y el cronograma permiten evaluar las estrategias, si se cumple con el objetivo y el indicador la estrategia es un éxito, pero si el avance no es significativo o en el resto de tiempo programado las estrategias no cumplen con lo formulado, debe establecer mecanismos de corrección de rumbo.

### 5.1.3 Verificación del cumplimiento de los objetivos

La forma más coherente de mejorar la estrategia es evaluando los resultados, los resultados se comprenden cuantitativamente, las variables que los muestran son.

- Participación de mercado
- Volumen de ventas

Se debe decir que ser competitivo significa ganar espacios de mercado con liderazgo y rentabilidad, por lo tanto para ser competitivos es necesario que la participación de mercado y el volumen de ventas sea la respuesta.

Las estrategias no se evalúan solas se evalúan de forma integral, buscando el resultado en las dos variables definidas.

#### 5.1.4 Evaluación de la participación en el mercado

Una comparación de las ventas de una compañía con las ventas totales de la industria. Puede ser real o potencial.

En un sentido amplio, el mercado es fundamentalmente un conjunto de personas que realizan operaciones de intercambio.

En este sentido estricto y siempre bajo la perspectiva del mercadeo, el mercado es un conjunto de personas físicas o jurídicas, situadas en un área geográfica determinada que consumen o son susceptibles de consumir un determinado producto o servicio.

Conocer los niveles de participación en el mismo dará las claves para actuar en consecuencia en cada uno de ellos.

Pero sólo la variable de participación de mercado no es sencillamente lo importante, lo necesario es conocer el volumen de ventas y la participación de mercado conjuntamente.

Debido al carácter interdisciplinario del mercadeo, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de mercadeo; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras aconsejo no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un mercadeo con espíritu analítico pero a la vez con

sentido común; no debe trabajar con un sinfín de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

## CONCLUSIONES

1. La visión de la empresa se basa en ser la mejor empresa de servicios de mensajería en la región centroamericana, siendo la mejor solución para el cliente, lograr la mayor participación del mercado centroamericano y alcanzar un nivel aceptable de rentabilidad. Mientras que la misión de la empresa es satisfacer las expectativas del cliente, para lograr confianza, tranquilidad y preferencia.
2. Implementar y vivir una cultura organizacional con base a la visión y misión de la empresa, siendo esta cultura el diario vivir de todas las operaciones realizadas, no perdiendo de vista el enfoque del servicio al cliente.
3. Dentro de las principales estrategias para lograr ser una empresa competitiva en el mercado de servicios de mensajería internacional, se tiene como aspectos relevantes la diferenciación, el servicio al cliente, la innovación, la mejora continua, la política de calidad y la productividad, utilizando estas estrategias adecuadamente obtendremos ventajas competitivas en relación a nuestra competencia.
4. Lograr que nuestros clientes internos y todo el personal incluyendo la alta gerencia que vivan y sientan la filosofía empresarial y se identifiquen con la empresa, para brindar un servicio óptimo al cliente, basándose en nuestras fortalezas y oportunidades.

5. Las Estrategias Competitivas se implementan, pensando en aumentar las utilidades de la empresa, basándose en mejorar las operaciones y mercadeo, con el fin de buscar la fidelidad del cliente, sin olvidarse en una atención personalizada.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar un programa de capacitación y desarrollo a todo el personal de la empresa, obteniendo con esto personal altamente comprometido con nuestros valores y servicio al cliente.
2. Todas las estrategias, procedimientos y metas, deben ser claras y divulgadas a todo el personal, a fin de lograr una comunicación efectiva entre todos los miembros de la empresa.
3. La visión y misión de la empresa deben ser conocidos por todo el personal, para ello, se deben de colocar en lugares estratégicos para que todos la puedan ver, incluyendo lugares donde el cliente las pueda observar.
4. Se debe de llevar un control trimestralmente, para verificar el avance de las metas propuestas por la alta gerencia.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Adalberto. **Administración.** (3ª ed. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 2001).
2. Goodrsten, Leonard y otros. **Planeación estratégica aplicada.** (Bogotá Colombia: Editorial McGraw-Hill, 1998).
3. Serna Gómez Humberto. **Gerencia estratégica.** (8ª ed. Bogotá: Editorial 3R Panamericana, 2003).
4. J. Staton, William y Charles Futrell. **Fundamentos de mercadotecnia.** (4ª ed. México: Editorial McGraw Hill, 1989).
5. Jonson, Gerry y otros. **Dirección estratégica.** (7ª ed. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall, 2006).
6. Kaufman, Roger y Bruce Stone. **Guía práctica para la planeación en las organizaciones.** (1ª ed. México: Editorial Trillas, 1987).
7. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. **Administración.** (12ª ed. México: Editorial McGraw-Hill, 2004)
8. Kotler Philip y Amstrong Gary. **Fundamentos de mercadotecnia.** (2ª ed. México: Editorial Prentice Hall, 1991).
9. Tompson Arthur y Strickland III. **Administración estratégica.** (13ª ed. México: Editorial McGraw Hill, 2004).



10. Zikmud, William y Michael D'Amico. **Mercadotecnia**. (3<sup>a</sup> ed. México: Editorial Continental, 1998).

## ANEXOS

### ANEXO I

#### Sistema informático

**CRM** (del acrónimo del término en inglés "*Customer Relationship Management*"), posee varios significados:

1. *La administración basada en la relación con los clientes.* CRM, es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores), el concepto más cercano es Marketing relacional (según se usa en España), teniendo mucha relación con otros conceptos como: Clienting, Marketing 1x1, Marketing directo de base de datos, etc.
2. *La administración de la relación con los clientes.* CRM, es sinónimo de Servicio al cliente, o de Gestión de clientes. Con este significado CRM se refiere sólo a una parte de la *gestión de la empresa*.
3. *Software para la administración de la relación con los clientes'. Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing.* Con este significado CRM se refiere al Data Warehouse (*Almacén de Datos*) con la información de la gestión de ventas, y de los clientes de la empresa.

*La administración de la relación con los clientes*, CRM, es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible

sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Cuando hablamos de mejorar la oferta nos referimos a poder brindarles soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, y no como rezan muchos opositores a estas disciplinas generarles nuevas necesidades.

Por lo tanto, *el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes*, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

Hoy existen muchos sistemas que automatizan el control de la relación con el cliente, y permiten mantener todas las herramientas comerciales a disposición del operador, que no necesariamente deberá ser un telemarketer (persona que opera los sistemas de este tipo), aunque esta persona es quién más contacto tiene con sistemas de este tipo. Los sistemas CRM no siempre están relacionados con el telemarketing, en cambio el telemarketing indefectiblemente está relacionado con los sistemas CRM, a modo de ejemplo podemos ver el avance de nuevas tecnologías donde el Bluetooth puede tener una relación directa con un teléfono móvil de un cliente y facilitar el proceso de venta dentro de una radio sin acudir a ningún operador, de la misma forma acceden la plataforma de los mensajes de textos a teléfonos móviles, etc.

Casi en el 90% de los casos los sistemas CRM de la década del 90 se enfocan en la venta telefónica (es el medio más económico, con mejor alcance, más personalizado y fácil de controlar), se puede aplicar con muchísimo éxito a todo tipo de proceso de venta, y productos o servicios, es por esto que la

verdadera fórmula de éxito se esconde en una excelente planificación de esta estrategia.

El estratega CRM (persona que piensa y lleva adelante este concepto de trabajo) es el puesto más difícil de cubrir en las áreas de RRHH de todas las empresas que trabajan bajo esta filosofía.

La parte fundamental de toda estrategia CRM es la base de datos.

Para comenzar con el desarrollo de una buena base de datos se aconseja el desarrollo de un club de la empresa, aunque pueden generarse muchos datos con estrategias de comunicación convencionales como pueden ser la: Gráfica, Radial, Televisiva, E-mailing, Advertisement, etc. En este caso, el foco de la estrategia debería ser cómo administrar los contactos que surjan de la implementación de la comunicación antes mencionada.

¿Qué son las bases de datos de marketing? Las bases de marketing tienen como finalidad cargar y almacenar perfiles de los clientes con datos más subjetivos como, por ejemplo, qué le gusta hacer en su tiempo libre, qué tipo de comida consume, etc., datos que están enfocados a poder desarrollar un perfil de cliente de modo que podamos brindarle una oferta que esté realmente hecha para él. Por esto es que las estrategias de marketing directo basadas en un desarrollo CRM tienen tanto éxito en todo el mundo.

La orientación al cliente es cada vez más importante. El objetivo es ofrecer al cliente aquello que necesita y en el momento que lo necesita. El software CRM online es, según consultoras y especialistas, el que en un futuro cercano mejor permitirá conocer al detalle, sus necesidades y anticiparse a su

demanda desde el lugar en que nos encontremos, compartiendo la información.

Uno de los mayores problemas para que las empresas exploten un producto CRM es el alto costo de estos productos comerciales, licencias adicionales como un sistema operativo y más aún el alto costo de la su implantación y puesta en marcha, afortunadamente existen también diversos proyectos de sistemas CRM con licencia GPL.

Fuente. <http://www.monografias.com>

## Anexo II

### Cadena de suministro

Por *cadena de suministro* o *cadena de abasto* (en inglés, *Supply Chain*) se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes.

Aunque en el cuerpo de conocimiento existe una clara diferencia entre "cadena de abasto" y "logística", en la práctica diaria esa diferenciación se ha ido perdiendo, por lo que es común utilizar ambos términos indistintamente; sin embargo, es importante entender las definiciones precisas dadas por el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), la autoridad más importante en la materia a nivel mundial.

#### *Cadena de Abasto*

El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) define "Cadena de Abasto" como:

1. La cadena de abasto eslabona a muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final utilizando los productos terminados.
2. Todos los proveedores de bienes y servicios y todos los clientes están eslabonados por la demanda de los consumidores de productos terminados, al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final."

El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) define "Logística" como:

"Proceso de planear, implantar y controlar procedimientos para la transportación y almacenaje eficientes y efectivos de bienes, servicios e información relacionada, del punto de origen al punto de consumo con el propósito de conformarse a los requerimientos del cliente."

Internamente, en una empresa manufacturera, la cadena de abasto conecta a toda la Organización pero en especial las funciones comerciales (Mercadotecnia, Ventas, Servicio al Cliente) de abasto de insumos para la producción (Abastecimiento), productivas (Control de Producción, Manufactura) y de almacenaje y distribución de productos terminados (Distribución), con el objetivo de alinear las operaciones internas hacia el servicio al cliente, la reducción de tiempos de ciclo y la minimización del capital necesario para operar. La cadena de Abasto al igual que todas las actividades de la Organización acepta la existencia de Filosofías innovadoras y las incorpora a su quehacer, por lo que es fácil encontrar términos fortalecidos por las mismas como lo es "Lean Supply Chain Management" o "Lean Six Sigma Logistics".

#### *Funciones de la cadena de suministro (o abasto) interna*

Las funciones que componen la cadena de suministro interna a una empresa de manufactura son:

- *Administración del Portafolio de Productos y Servicios (PPS)*, que es la oferta que la compañía hace al mercado. Toda la cadena de suministro se diseña y ejecuta para soportar esta oferta.
- *Servicio a Clientes (SAC)*, que es responsable de conectar la necesidad del cliente con la operación interna de la compañía. Los sistemas

transaccionales permiten que la organización visualice los compromisos derivados de las órdenes procesadas, pero en términos simples, si existe inventario para satisfacer la demanda del cliente, SAC, pasa sus instrucciones directamente a Distribución; si hay que producir, pasa sus instrucciones a Control de Producción.

- *Control de Producción (CP)*, que, derivado de las políticas particulares de servicio que tenga la compañía y de la administración de la demanda, se encarga de programar la producción interna y, como consecuencia, dispara la actividad de Abastecimiento de insumos.
- *Abastecimiento (Aba)*, que se encarga de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de Producción (Materia prima y Materiales) cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos.
- *Distribución (Dis)*, que se encarga de custodiar insumos y producto terminado (en algunas organizaciones solo producto terminado), hacerlo llegar a los Clientes y/o a su red de distribución, que puede incluir otros almacenes ó Centros de Distribución (CDs) ó no.

No existe consenso acerca de si éstas 5 funciones deben ó no reportar jerárquicamente a una misma Gerencia / Dirección, pero sí existe consenso en el sentido de que deben operar coordinadamente para que la Cadena de Suministro interna (o la logística interna) sea eficiente y efectiva.

La sincronización es muy importante en estas cadenas para que no se produzca desperdicio, medido como inventario, tiempo ó falla de servicio al cliente. Ayuda contar con una buena predicción de la demanda para no provocar sobrantes ni faltantes de productos terminados. Un fallo en esta predicción provocará un denominado efecto látigo (también llamado efecto



*bullwhip*, del inglés *bullwhip effect*). Por ello, se dice que el impacto de una acción en una cadena de suministro es directamente proporcional a su demora en la propagación de la comunicación.

### *Suministro*

La parte del suministro se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para fabricación de los productos terminados. En primer lugar, partamos de la definición etimológica: el vocablo suministro deriva del latín SUBMINISTRARE que significa SUB (bajo) y MINISTRAERE servir, y se entiende como "PROVEER LO NECESARIO". Doctrinariamente, podemos definir al Suministro como un contrato de ejecución o tracto sucesivo, periódico y continuo destinado a la entrega de bienes materiales, en la que el proveedor (que puede ser una persona natural o jurídica) esta obligada a entregar continua o periódicamente bienes y la persona que los recibe "suministrado" a pagar el precio. Según su realización, podemos señalar que el Suministro es un contrato por medio del cual una parte (proveedor) se compromete a cumplir con prestaciones periódicas o continuadas frente a la otra parte (suministrado) durante un tiempo determinado o cuando el suministrado según sus necesidades las solicite, a cambio de un precio. Legalmente, (vale decir, en nuestro Código Civil) se entiende que "por el Suministro, el proveedor se obliga a efectuar en favor de otra persona, prestaciones periódicas o continuadas de bienes". El suministro constituye el acuerdo de voluntades destinado a la entrega de cosas materiales en forma de tracto sucesivo y por el pago de un precio, es decir, es oneroso. Es un contrato de prestaciones recíprocas y diferidas que produce la transmisión del dominio en la medida en que el objeto sea consumible y que esta traslación no se da cuando se proporciona un bien en uso o goce; y es de carácter oneroso, empero se puede pactar que sea a título gratuito sin quedar por ello desnaturalizado. En su forma principal, el Suministro es un contrato por

el cual una de las partes se obliga a entregar a la otra a medida que las necesidades lo requieran, por un precio invariable, no obstante sus oscilaciones en el mercado, las mercaderías determinadas en el contrato, para que las consuma o las incorpore a otras, o las transforme a fin de fabricar otras mercaderías. Es el contrato por el cual una de las partes se obliga mediante un precio, a ejecutar a favor de la otra prestaciones (periódicas o continuadas) de cosas. Hay contrato de suministro cuando una persona se obliga a entregar o promete entregar a otra, en épocas fijadas de antemano o a fijarse generalmente en diversos periodos, y mediante el pago de un precio a establecerse sobre uno o varios precios por unidades, cosas en propiedad y, eventualmente, sólo para su uso o goce, en cantidad o extensión conforme a las necesidades del cliente o la posibilidad de producción del proveedor, u otras referencias similares; por lo cual siendo éstas inciertas en su acaecimiento, de no ocurrir las obligaciones de ambas partes no se cumplirán parcial o totalmente. Es un contrato bilateral de prestaciones recíprocas, oneroso, sin duda el más mercantil de los contratos regulado por el Código Civil, concebido y tratado tangencialmente por la tradición filosófica humanista que privilegia el aspecto personal sobre el patrimonial, sin meditar las implicancias del plano económico-social y la práctica comercial para definirlo como la entrega de bienes o prestación de servicios en forma periódica o continuada a título oneroso o a cambio de un precio y por excepción puede celebrarse a título gratuito. Por último, Semánticamente, es la provisión consistente en facilitar lo necesario para un fin o para la satisfacción de una determinada necesidad.

### *Fabricación*

En esta etapa se convierten estas materias primas en productos terminados

### *Distribución*

Se asegura de que dichos productos finales llegan al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y finaliza con los clientes de tus clientes.

Fuente. <http://www.monografias.com>