

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD  
EN LAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO”**

**TESIS DE GRADO**

**EDWIN HELMUT BOJ YAX**

CARNET 4342-02

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)**

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD  
EN LAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO”**

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR  
EDWIN HELMUT BOJ YAX**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO**

**QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ  
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA  
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. PABLO JOSE DE LEON MALDONADO

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. CLAUDIA REGINA RODRÍGUEZ ROMERO DE BETHANCOURT  
MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN  
LIC. MANOLO VIDALY DIAZ SOLIS

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑOZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango 20 de Noviembre de 2008

Ingeniero:

Derick Lima Park.

Coordinador Sectorial Academico.

Universidad Rafael Landivar.

Campus Quetzaltenango.

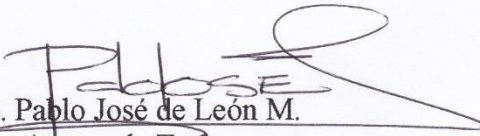
Respetable Licenciado.

En atención al Oficio No. 185 de fecha 30 de Mayo de 2,008 en el cual se me nombra como Asesor del trabajo de Tesis Titulado: **“PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO** elaborado por el estudiante EDWIN HELMULT BOJ YAX con carné No.434202 de la Licenciatura en Administración de Empresas; me permito manifestarle lo siguiente:

- a) Que el trabajo de Tesis fue elaborado y concluido siguiendo los lineamientos académicos y científicos que requiere esta casa de estudios superiores.
- b) Que se alcanzaron los objetivos planteados en el Diseño de Investigación y comprobación de Hipótesis.

Por lo anterior, Emito Dictamen Favorable ante usted, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo atentamente.

  
Msc. Pablo José de León M.  
Asesor de Tesis

M.S.C. Pablo José de León M.  
Admon. de Empresas y Recursos Humanos  
Colegiado No 7618



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante EDWIN HELMUT BOJ YAX, Carnet 4342-02 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 013-2009 de fecha 24 de abril de 2009, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA  
COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE  
QUETZALTENANGO"**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 9 días del mes de noviembre del año 2015.



---

**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar**

## **Agradecimiento**

- A Dios:** Por ser parte principal y fundamental en mi vida, por darme la sabiduría, por guiar mis pensamientos, conocimientos y mente para lograr esta anhelada meta.
- A mi Padre:** Por ser el pilar fundamental en todo el proceso de mi vida estudiantil, por dejarme la enseñanza que en esta vida no hay límite de edad para estudiar.
- A mi Madre:** Por sus sabias enseñanzas e inculcarme que con responsabilidad, constancia, humildad y esfuerzo todo sueño se puede alcanzar.
- A mis Catedráticos:** Por ser parte fundamental en mi formación académica.
- A mi Amigo y Compañero:** Licenciado Pedro Orlando Monterroso Canastuj, por su incondicional apoyo y consejos, para culminar mis estudios mil gracias que Dios lo bendiga y lo cuide siempre será uno de mis grandes amigos.

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Por ser el dador de vida, sabiduría, conocimiento, y quien me ha permitido alcanzar mis sueños.
- A mis Padres:** Doctor Ramón Hipólito Boj Chojolán (Q.E.P.D) y Sra. Magdalena Consuelo Yax Xitimul, por qué cada día me inculcaron él estudió y por todo el apoyo que me brindaron en el proceso estudiantil y que este es un reconocimiento de todo el esfuerzo que realizaron para que este anhelo se hiciera realidad, que este logro sea un pago por su ayuda incondicional.
- A mis Hermanos:** Fernando, Magda, William, José y Danny Boj Yax, por todo su apoyo incondicional.
- A mis Cuñados:** Por su apoyo incondicional.
- A mis Sobrinos:** Con cariño y amor.
- A mi Asesor:** Msc. Pablo José de León Maldonado, por ser guía en este proceso del proyecto de Tesis y por ayudarme a culminar con éxito.
- A mis Amigos:** Pedro, Cesar, Stephany, Alex, Ana Lucia, Ana, Jacky, Debbie, Luis, Cristy, por su amistad incondicional.
- A Toda mi Familia:** Con respeto y cariño



## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>3</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Planeación Estratégica .....	11
1.1.1 Concepto .....	11
1.1.2 Definición de la Misión de la Compañía .....	13
1.1.3 Definición de la Visión de la Compañía .....	16
1.1.4 Establecimiento de Objetivos y Metas de la Compañía.....	17
1.1.5 Diseño de la Cartera de Negocios .....	18
1.1.6 Estrategias Funcionales de la Planificación .....	25
1.1.7 Manejo de un Análisis Situacional .....	28
1.1.8 Ventanas Estratégicas .....	30
1.1.9 Selección de una Alternativa Estratégica.....	31
1.1.10 Planeación Estratégica Efectiva .....	33
1.1.11 Preguntas Claves para la Organización: Estrategias y Tácticas.....	33
1.1.12 Alcance de la Planeación .....	34
1.1.13 La Planeación como Parte de la Administración .....	35
1.1.14 Unidades Estratégicas de Negocios .....	36
1.2 Competitividad.....	36
1.2.1 Concepto .....	36
1.2.2 La Rueda de la Competitividad.....	38
1.2.3 Habilidad para Enlazar las Dimensiones de la Competitividad .....	53
1.2.4 Globalización Económica y Competitividad .....	55
1.2.5 Efectos y Beneficios de la Competitividad .....	56
1.2.6 Relación de la Administración con la Calidad y Competitividad .....	57
1.2.7 Estructura Competitiva .....	58

1.2.8	Respuesta Competitiva.....	60
1.2.9	Estrategias Competitivas.....	61
1.2.10	Brecha Competitiva.....	64
1.2.11	El Entorno Competitivo .....	64
1.3	Panadería.....	66
1.3.1	Concepto .....	66
1.3.2	Clasificación de Panaderías .....	68
1.3.3	Panificadoras .....	69
1.3.4	Industrias Panificadoras .....	69
1.3.5	Una Apetitosa Oportunidad de Negocio .....	69
1.3.6	Entre Barras de Pan y Delicatessen.....	70
1.3.7	El Secreto Está en la Masa .....	70
1.3.8	Panaderías del Futuro.....	71
1.3.9	Planeación de Elaboración del Producto en las Panaderías .....	72
1.3.10	Formación y Orientación Laboral.....	76
1.3.11	Formación de Centros de Trabajo .....	76
<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>78</b>
2.1	Objetivos .....	79
2.2	Hipótesis.....	79
2.3	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	79
2.4	Definición de Variables .....	79
2.5	Alcances y Límites.....	82
2.6	Aporte.....	82
<b>III.</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>84</b>
3.1	Sujetos .....	84
3.2.	Población y/o Muestra .....	84
3.3	Instrumento .....	84
3.4	Procedimiento .....	85
3.5	Diseño .....	85

3.6	Metodología Estadística .....	85
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>87</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>96</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>102</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>VIII.</b>	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>106</b>
8.1	Introducción .....	106
8.2	Justificación .....	107
8.3	Objetivo General.....	108
8.3.1	Objetivos Específicos.....	108
8.4	Contenido de Propuesta .....	109
8.5	Programa de la Propuesta.....	116
8.6	Costo Estimado de la Propuesta.....	116
<b>IX.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>118</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>

## Resumen

La importancia que tiene la planeación estratégica en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, es que ayuda a determinar los objetivos, visión, misión, estrategias, tácticas y otros elementos que son muy importantes y fundamentales para las mismas, determinando así: el sentido que la empresa tiene al momento que empieza a funcionar, los lineamientos a seguir, el mercado meta, los productos a ofrecer, etc. Todo lo anteriormente dicho hace que la empresa sea más competitiva y que se mantenga por mucho tiempo en el mercado mejorando cada vez su funcionamiento y así poder cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Otro dato de suma importancia es que los empresarios y/o gerentes no aplican profesionalmente planeación estratégica lo que contribuye a que no se tenga un mejor desenvolvimiento, por qué no existe una guía para poder competir, lo que contribuye a no estudiar al cliente en base a sus necesidades. Por lo que es de suma importancia la aplicación profesional de la herramienta Planeación estratégica en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, para que puedan tener bases sólidas al momento de iniciar operaciones, las cuales servirán como guía para que las empresas puedan tener un mejor desenvolvimiento en el mercado local, nacional e internacional, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado e implementar estrategias contra las amenazas presentes y futuras que puedan presentarse en el ámbito empresarial, lo anterior dicho ayuda a la empresa a que se mantenga en un mercado en el que participan numerosas empresas, dando lugar así una libre formación de precios en la que se refleja la ley de la oferta y de la demanda.

## INTRODUCCIÓN

Planeación estratégica como una herramienta para incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, es de suma importancia aplicarla, ya que por medio de esta herramienta, la empresa podrá contar con un proceso administrativo, que ayude a desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la empresa. Lo cual hace que sea más efectiva, en el ámbito del mercado en que se desarrolla, por lo que hará que la competitividad este determinada por la capacidad de ocupar y liderar los espacios dinámicos del mercado en proporciones cada vez mayores, esto ayuda a las empresas a establecer y cumplir sus objetivos.

La investigación se realizó porque en la actualidad, las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, no cuentan con una planeación estratégica, motivador fundamental para que día a día sean más competitivas, ayudando así a expandir su mercado a otros lugares, cumpliendo de esta forma con los objetivos que se propongan, haciendo que la empresa sea cada vez más exitosa que las demás. Todo lo anteriormente dicho ayuda a diseñar los planes para el logro de sus objetivos y metas planteados, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

La planeación estratégica ayudará a las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, ser una guía fundamental para establecer objetivos, misión, visión y estrategias, haciendo que las empresas le encuentren sentido a las actividades que estén realizando y estén enfocadas que camino seguir. Lo que permite a los propietarios contar con una herramienta que les de mayor conocimiento para cumplir sus propósitos y así poder mejorar su participación en el mercado. Ya que este método puede cambiar el punto de vista de los propietarios, haciéndoles ver que no es un gasto innecesario al momento de invertir en este procedimiento, sino que ayudara a las empresas a ser más exitosas.

Se realizó trabajo de campo, para poder determinar que conocimiento tienen las empresas sobre el termino de planeación estratégica y los elementos que la conforman, además se utilizó como sujeto de investigación a los propietarios y/o gerentes de las panaderías de Quetzaltenango para

poder encuestarlos y se usó como instrumento una boleta con preguntas cerradas, donde se pudo determinar que el 52% de los encuestados utilizan planeación estratégica, pero no la aplican profesionalmente y el 48% restante no la utilizan y no tiene conocimiento de cómo está conformada, ni su definición, por lo que se estableció que en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, no se aplica profesionalmente planeación estratégica, pero los propietarios y/o gerentes consideran que si influye en la competitividad de las empresas, por lo tanto se acepta la hipótesis nula de la investigación realizada. Por lo que se recomienda: aplicar los conocimientos teóricos y prácticos del proceso de planeación estratégica para cimentar la estructura de la empresa de manera consistente sobre los principios, objetivos y metas que se persigue, generando de esta manera que las empresas panificadoras tengan un mejor desarrollo y desenvolvimiento dentro del mercado en que se encuentran.

Se pudo establecer que la propuesta debe ir enfocada en la aplicación profesional de la planeación estratégica en las panaderías de Quetzaltenango con el objetivo principal de mejorar el funcionamiento, desenvolvimiento y competitividad de las empresas panificadoras. Además de explicar la importancia que tiene la planeación estratégica en las empresas, los beneficios y los elementos que la conforman, haciendo ver desde un punto de vista administrativo, empresarial y profesional que no es un gasto, sino que una inversión que ayuda a las empresas panificadoras cimentar bases sólidas, para determinar el mercado meta y el desenvolvimiento que se tendrá dentro del mismo y las estrategias a establecer para ser más competitivas tanto a nivel local, nacional e internacional. Además se incluyó una pequeña definición de los elementos de planeación estratégica y una ejemplificación para que así se tenga una mejor adaptación y entendimiento sobre cada tema.

## I. MARCO REFERENCIAL

### MARCO CONTEXTUAL

Elizondo, A. (2004) en su tesis titulada " planeación estratégica para industria panificadora vipan " utilizo como unidad de análisis una empresa panificadora familiar llamada Vipán que fue creada por personal joven con mucho entusiasmo y con la ilusión de poder contribuir con el desarrollo del país y en especial, la cabecera departamental de Jutiapa, el sujeto de investigación fue: el propietario de la empresa.

El objetivo principal de dar a conocer la necesidad de crear una planeación estratégica, es de que se tenga un mejor control sobre las actividades de las empresas panificadoras y además contar con una visión para determinar hacia donde van encaminadas las mismas, por lo que esto ayuda a las empresas a identificar sus fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas, lo que ayuda a requerir distintas decisiones estratégicas.

Planeación estratégica ayuda a planear, por lo que lleva a tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación. Es muy importante no precipitarse en el proceso de planeación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de la planeación sin considerar quién está involucrado, quién no, etc. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.

Por lo que se recomienda que las empresas panificadoras, cuenten siempre con una planeación estratégica, lo cual ayuda a indicar el rumbo que se está tomando y así poder determinar su mercado meta. De esta manera ayuda a optimizar los recursos con los que se cuenta y poder tener un nivel de desarrollo, realizando constantemente una evaluación integral. Tomando las decisiones necesarias para obtener los resultados deseados.

Fahsen, F. (2004) en su tesis titulada: " planeación estratégica bajo el concepto de sostenibilidad en una empresa familiar " utilizo como unidad de análisis una empresa familiar cuya actividad

principal es el café de sombra del municipio de San Lucas Tolimán del departamento de Solola, los sujetos de investigación fueron: los propietarios de la finca Pampojilá.

El objetivo principal es: analizar la necesidad de una planeación estratégica en una empresa familiar, cuya actividad principal es el cultivo de café de sombra, y que el concepto sea aplicado en casos específicos, con el fin de que las empresas cafetaleras puedan competir a nivel local e internacional, creando de esta manera estrategias para combatir las amenazas, diversificando la producción y desarrollar productos con características especiales. Orientados hacia públicos más selectos, donde la competencia está más enfocada hacia calidad que hacia precio.

Por lo que la elaboración de un plan estratégico, dentro del contexto de una empresa familiar con un esquema de dirección tradicional, en el que se involucran la primera y segunda generación de la familia y el crecimiento rentable de la empresa dentro de una filosofía de responsabilidad ecológica y social. Se trata de un proyecto de desarrollo sostenible, que intenta profesionalizar aún más la dirección estratégica de la empresa y promover el crecimiento de un negocio de café, con el soporte de líneas de producción no tradicionales, garantizando a la vez la protección de una reserva natural de inmenso valor.

Por lo que se recomienda que las empresas, implementen planeación estratégica en sus actividades por que ayudará a tener un plan estratégico, lo que ayudara a entender a cabalidad su misión, es decir, su propósito fundamental, y el sector dentro del cual se encuentra así como la gama de productos o servicios que pretende ofrecer, lo cual es básico entendiendo sus respectivos procesos productivos, es decir, la secuencia de actividades que se deben dar desde el momento en que los insumos básicos externos al negocio ingresan al mismo, hasta el producto final que se entrega al cliente.

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml> (2008): Utilizo como unida de análisis: todo tipo de empresa según su amplitud y magnitud, el sujeto de investigación fue: empresas de cualquier índole no importando su origen y destino.



El objetivo principal es: Diseñar planes estratégicos para el logro de sus metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores. Lo que ayuda a precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, ya que es fundamental, porque representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La planeación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa, la cual ayudará a dar sentido a la empresa, indicándole cuál es su mercado meta, hacia donde se dirige y su función principal dentro del ámbito empresarial, lo que hace de que exista un incremento de conciencia a nivel estratégico, por lo que este proceso es muy útil pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general debe de realizar.

Por lo que se recomienda que es de suma importancia que las empresas manejen el termino de planeación estratégica con el fin primordial de darle sentido a las actividades que realizan día a día y así poder determinar el mercado meta y los objetivos a cumplir, por lo que este proceso ayuda a que las actividades que se realicen las hagan con mucha eficiencia y eficacia. Este proceso de planeación estratégica ayuda a las empresas a desarrollar proyectos, los cuales se hacen para el logro y terminación de una actividad concreta.

<http://www.geocities.com/svg88/plan.html> (2008): Utilizo como unidad de análisis: Instituciones privadas, Ong's o Instituciones públicas, el sujeto de investigación fue: Todo tipo de empresas que se desarrollen dentro del ámbito empresarial.

El objetivo principal es: Diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta a la incertidumbre de que pasará en el futuro cómo se actuará de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales y así lograr que las empresas tengan mayor competencia y participación en el mercado nacional y extranjero.

Planeación estratégica es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Por lo que se recomienda que las empresas, cuenten con un proceso de planeación estratégica con el fin de conocer el futuro de la empresa y optimizar los recursos con los que cuenta y así cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Ya que es muy importante aplicar este proceso, porque le da sentido a las actividades que se realizan día a día y define el mercado meta.

Díaz, L. (21-01-2008) en su artículo de prensa libre titulado: elaboración de un plan estratégico, factor decisivo entre una empresa que tenga éxito y otra que fracase, utilizo como unidad de análisis: Nacimiento de una empresa en el mercado guatemalteco, el sujeto de investigación fue: empresarios guatemaltecos que desean poner a funcionar una empresa cualquiera que sea su actividad.

El objetivo principal es: Elaborar un plan de negocios, como factor decisivo, para alcanzar las metas deseadas. Lo que hace que se tenga una característica, la cual debe tener una persona o empresa emprendedora, como estar dispuesto a correr riesgos, fijarse metas y tener iniciativa, dichos atributos son inherentes a las personas, mas requieren de disciplina y dedicación.

Planeación estratégica ayuda a contar con capacidad analítica, que proporcione tomar en cuenta aspectos como: calidad y eficiencia, haciendo las cosas más rápido, analizando de una mejor forma a la competencia y así poder ver que proveedores utilizan, a qué precio compran, la calidad de su producto, el mercado meta y porque consumen el producto que ofrecen.

Por lo que en Guatemala, urge empresas con planeación estratégica, la cual hace de que sean emprendedoras, que vean más allá del capital inicial, que sepan a qué se enfrentarán y no dejarse llevar por la emoción o aliento ajeno, si no que sean empresas que se dediquen a analizar, planear y ejecutar. Lo anteriormente escrito contribuye a contar con un plan de negocios, que ayuda a las empresas a tener una mejor idea de lo que desean y así incrementar la posibilidad de éxito, siempre y cuando que el plan este bien realizado y principalmente realista, en donde todo sea escrito en papel. El cual no debe ser menor a cinco años y la idea debe ser sostenible en el

tiempo, tomando en cuenta las barreras de entrada o aspectos que harán difícil a otros copiar la idea.

Esguerra, J. (2000) en su revista titulada: " pontificia universidad javeriana facultad de ciencias jurídicas universitas " Utilizo como unidad de análisis la base exportadora de Colombia, el sujeto de investigación fue: el país de Colombia.

El objetivo principal es: diversificar la base exportadora, que requiere inteligencia necesaria para crear nuevas ventajas comparativas, que no se basen en factores de producción y consolidar las ya existentes mejorando de esta forma su eficiencia, por lo que ayuda a contar con un recurso humano avanzado, originando que en los países exista una economía desarrollada generando prestaciones de servicios de alta calidad para que en un futuro se puedan exportar. Lo que hace que países cuenten con una infraestructura adecuada, existiendo un desarrollo de obras por el sistema de cohesión.

Por lo que para ser competitivos necesariamente se debe incursionar en los mercados sofisticados con productos sofisticados. Porque las exportaciones tradicionales de un país con ventajas basadas en factores de producción son atacadas por países que cuentan con iguales ventajas con respecto a los factores.

Por lo que se recomienda que las empresas implementen el termino competitividad, para que se mejore las condiciones de inversión, lo que ayuda a desarrollar y conquistar un mercado, sabiendo los gustos, cultura y precio al que tiene acceso los clientes, generando una relación entre vendedores y compradores compartiendo información que ayude abarcar el mercado y cumplir con los objetivos. Todo esto lleva a la necesidad de que un país deba conocer los mercados externos y estarlos evaluando permanentemente, acudiendo a las redes de información las cuales son absolutamente fundamentales.

Brenes, E. (2006) en su revista titulada: " la U.R.L. edición octubre/diciembre " utilizo como unidad de análisis: La competencia local e internacional de las empresas de América Latina, el sujeto de investigación fueron: Las empresas de América Latina.

El objetivo principal es. Establecer y escoger la estrategia genérica que determinará el tipo de ventaja competitiva, lo que ayuda a las empresas a comprender el campo relevante de las mismas, lo cual ayuda a implementar decisiones estructurales como las siguientes: organización, sistemas, procesos y gente que requieran implementar y desarrollar ventajas, esto hace de que las empresas puedan optimizar sus recursos y sean más competitivas con las de su ámbito, logrando cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por lo que las empresas deben de contar con estrategias formalmente definidas, logrando así de que las empresas hagan de sus estrategias algo explícitas, porque así aseguran la consistencia interna entre los diferentes departamentos que cuenta, existiendo una comunicación de manera efectiva tanto interna como externa.

Por lo que la competitividad en las empresas, ayuda a identificar y definir estrategias competitivas y así facilitar su comprensión, logrando la identificación del mercado meta, los segmentos dentro del mismo, la línea de productos que desea ofrecer, etc. Ofreciendo así un producto con características únicas para los clientes, de forma que acepten y paguen el precio que se le aplique. Desarrollando condiciones e incentivos necesarios, logrando mayores posibilidades de éxito.

Macario, P. (2007) en su tesis titulada “implementación del proceso administrativo para mejorar la competitividad de las gasolineras del departamento de sololá” utilizo como unidad de análisis empresas gasolineras del departamento de Sololá, el sujeto de investigación fue: empresas grandes, medianas y pequeñas, que contribuyen al desarrollo del sector comercial.

El objetivo principal es analizar la aplicabilidad del proceso administrativo en la mediana empresa comercial de las gasolineras del departamento de Sololá, para mejorar la competitividad, por lo que ayuda a las empresas a proponer sugerencias mínimas aplicables al proceso administrativo, contribuyendo a contar con un mejor funcionamiento dentro del ámbito comercial en que se desenvuelve.

La mayoría de empresas no tiene definida su misión que le permita conocer el propósito o razón de existir de la empresa, generando así que no sepan hacia donde van encaminadas, tomando diferentes decisiones que no las lleven a ser competitivas, por lo que en poco tiempo las empresas desaparecen en el área comercial.

Como fruto del esfuerzo a través de la preparación en el estudio se presenta a las empresas la siguiente propuesta laboral con el fin de contribuir de manera técnica al desempeño y progreso de cada empresa. Se propone que los encargados apliquen a sus actividades diarias lo siguiente: Misión, visión, objetivos generales y específicos, políticas, técnicas, planificación, organización, dirección y control, ayudando a contribuir a que las empresas tengan un mejor desenvolvimiento en el área comercial, siendo así más profesionales al momento de competir con las demás empresas. Fortaleciendo cada vez más su participación en el mercado.

<http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp> (2008) utilizo como unidad de análisis las Industrias Culturales y de la Comunicación en Venezuela, el sujeto de investigación fue: empresas u organizaciones de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa.

El objetivo principal de dar a conocer la definición de competitividad es: suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores, lo que ayuda a las empresas mejorar su desempeño y desenvolvimiento dentro del mercado, haciendo que optimicen cada vez más sus recursos obteniendo de esta forma mayores utilidades que le ayuden a cumplir sus objetivos y contar con un crecimiento más constante.

Por lo que la competitividad ayuda a las empresas a contar con mayor capacidad de innovación a fin de lograr la generación de productos o servicios diferentes, cambiarlos y mejorarlos, generando captar mercados cada vez más dinámicos, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos.

Por lo que se recomienda utilizar el término competitividad para incrementar la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra (o en comparación con) sus competidores foráneos, sin protecciones o subsidios, y en el ámbito del país será la capacidad para colocar su producción de bienes y servicios en los mercados nacionales e internacionales bajo condiciones leales de competencia y traducirlo en bienestar para su población <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml> (2008): Utilizo como unidad de análisis: los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general, el sujeto de investigación fue: La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa.

El objetivo principal es: Incrementar el nivel de competitividad, conformando una efectividad con que se apliquen los principios del mismo y así determinar el nivel que la empresa está alcanzando, o bien el nivel en el que se encuentre. Por lo que este objetivo lleva a las empresas a tener una evolución constante, creando que las empresas tengan un cambio relevante, funcionando de una manera muy autodefinida. Enfrentando presiones del mercado o bien a caprichos y estado de humor de sus dueños, por lo que la competitividad mantiene despierta a las empresas y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio en que se desarrolla. Dando así un énfasis a la cultura organizacional para lograr homogenizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

Competitividad es muy utilizada en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación de marco de referencia de los agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. Por lo que se recomienda que las empresas tengan en mente este término, ya que ayuda a plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. Lo que hace que día a día las empresas cuenten con una ventaja comparativa la cual estará en sus habilidades, conocimientos, atributos y recursos. Suponiendo una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas en general en cualquier clase de organización, teniendo así un concepto de excelencia o sea con características de eficiencia y eficacia de la organización.

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Planeación Estratégica

**1.1.1 Concepto:** Kotler, P. (1,998) en su libro titulado: fundamentos de mercadotecnia define:

Es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes. Además consiste en la definición de una misión clara de la compañía, el establecimiento de objetivos de apoyo de la compañía, el diseño de una cartera de negocios sólida y la coordinación de las estrategias funcionales. A nivel corporativo, la compañía define primero su propósito general y su misión. Después, esta misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la compañía. Luego, la oficina matriz decide que cartera de negocios y de productos es mejor para la compañía y que tanto apoyo se debe proporcionar a cada uno. A su vez, cada unidad de negocios y de productos debe desarrollar una mercadotecnia detallada y otros planes departamentales que respalden el plan a nivel de toda la compañía. Por consiguiente, la planeación de la mercadotecnia, ocurre en los niveles de las unidades de negocios, del producto y del mercado. Respalda la planeación estratégica de la compañía con una planificación más detallada para las oportunidades específicas del mercado.

Lamb, C. (1,998) en su libro titulado: marketing define:

Es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de la compañía y las oportunidades en evolución del mercado. La meta de la planeación estratégica es alcanzar la rentabilidad y crecimiento a largo plazo. Por lo tanto las decisiones estratégicas requieren compromisos a largo plazo de los recursos. Un error estratégico llega a amenazar la supervivencia de una empresa. Por otra parte, un buen plan estratégico ayuda a proteger los recursos de la empresa contra las embestidas violentas competencia. La administración de la mercadotecnia se centra en dos asuntos. ¿Cuál es la principal actividad de la empresa en un momento dado? ¿Cómo alcanzara sus metas?

Stanton, W. (2,004), en su libro titulado: fundamentos de marketing define:

“Si no sabe a dónde va, cualquier camino lo llevará”. El punto del axioma es que todas las organizaciones requieren planes generales y específicos para lograr su propósito. La administración debe empezar por decir qué pretende lograr como una organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados. Con base en este plan general, cada división de la organización debe determinar cuáles serán sus propios planes. Desde luego, hay que considerar la función del marketing en estos planes. Planear es decidir ahora qué se hará después, incluyendo cómo y cuándo se hará. Si un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficiente, porque no se sabe qué debe hacerse ni cómo.

En la planeación estratégica, los gerentes hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de marketing en el largo plazo. Una perspectiva a largo plazo no significa que los planes se conciban o ejecuten con lentitud. La planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos esenciales:

- Definir la misión de la organización,
- Analizar la situación,
- Plantear los objetivos de la organización,
- Elegir las estrategias para alcanzar los objetivos.



### Tres niveles de la planeación estratégica



Fuente: Lamb, C. (1,998) en su libro titulado: marketing

#### 1.1.2 Definición de la Misión de la Compañía

**Kotler, P. (1,998) en su libro titulado:** fundamentos de mercadotecnia define:

Una organización existe para lograr algo. Al principio, tiene un propósito o una misión claros, pero con el transcurso del tiempo su misión puede llegar a ser poco nítida, a medida que la organización crece, añade nuevos productos y mercados, o se enfrenta a nuevas condiciones en el ambiente. Cuando un gerente percibe que la organización está avanzando a la deriva, debe renovar la búsqueda de un propósito. Es el momento de preguntar: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué es lo que valoran los consumidores? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas, que suenan muy sencillas, se encuentran entre las más difíciles a las

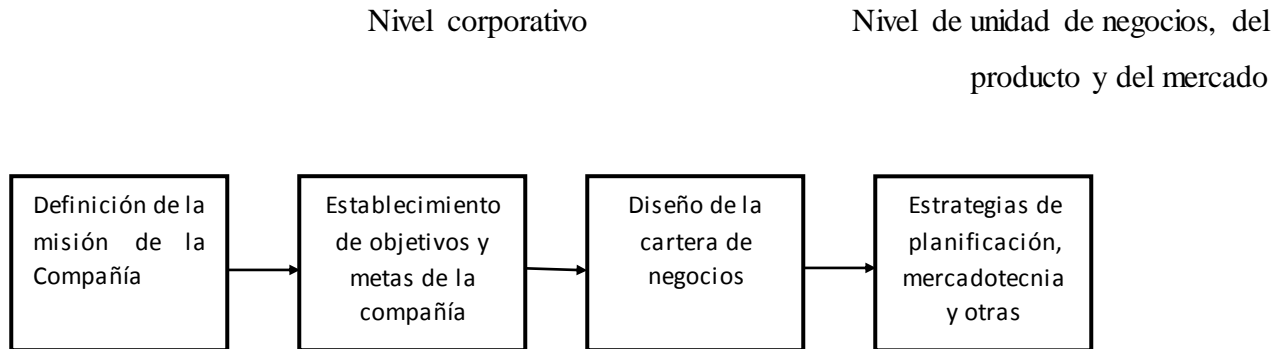
cuales deberá responder la compañía. Las compañías exitosas aumentan continuamente estas preguntas y las responden con cuidado y de manera completa.

Por lo que la misión es una declaración del propósito de la organización, lo que quiere lograr en el ambiente más vasto. Una definición clara de la misión actúa como una “mano invisible” que guía a las personas de la organización. Además las definiciones de la misión deben estar orientadas al mercado. Las definiciones del mercado de un producto son mejores que aquellas del producto o de las tecnológicas. Los productos y las técnicas pasan de moda, pero las necesidades básicas del mercado pueden durar eternamente. Una definición de la misión orientada al mercado define al negocio en términos de satisfacer las necesidades básicas del cliente.

La gerencia debe evitar que su misión sea demasiado limitada o demasiado amplia, además debe de ser realista, específicas. Muchas definiciones de la misión se redactan para propósitos de relaciones públicas y carecen de pautas específicas y practicables. La declaración de “Queremos convertirnos en la principal compañía en esta industria, fabricando productos de la más alta calidad con el mejor servicio y a precios bajos”, suena muy bien pero abundan en generalidades y contradicciones. No ayudará a la compañía a tomar decisiones difíciles, por lo que las misiones se deben ajustar al ambiente de mercado.

La organización debe basar su misión en sus competencias distintivas y deben ser motivadoras. La misión de una compañía no se debe definir cómo hacer más ventas u obtener mayores utilidades, ya que estas últimas solo son una recompensa por emprender una actividad útil. Por lo que los empleados de una compañía necesitan sentir que su trabajo es importante y que contribuye a la vida de la gente.

Los pasos de la planificación estratégica:



Fuente: Kotler, P. (1,998) en su libro titulado: fundamentos de mercadotecnia

Lamb, C. (1,998) en su libro titulado: marketing define:

La definición de la misión del negocio afecta profundamente la distribución de recursos, así como la rentabilidad y supervivencia de la empresa a largo plazo. La declaración de la misión se fundamenta en un análisis cuidadoso de los beneficios buscados por los consumidores actuales y potenciales, así como en un análisis de las condiciones ambientales existentes y prevista. La visión a largo plazo de la empresa, incorporada en su declaración de la misión, establece límites para todas las decisiones, objetivos y estrategias posteriores.

Una declaración de la misión debe enfocarse en el mercado o mercados que la empresa trata de servir, más que en el bien o el servicio que ofrece. Las declaraciones de la misión que se expresan de manera muy escrita sufren de la miopía de mercadotecnia, que se refiere que el negocio se define en términos de bienes y servicios, más que en los beneficios buscados por el consumidor. Pero la misión del negocio también llega a expresarse con demasiada amplitud “Ser un líder en la fabricación y la venta de bienes de consumo” probablemente sea una declaración de la misión demasiado amplia para cualquier empresa. Además debe tenerse cuidado con la definición del negocio en que se encuentra la empresa. Al expresar correctamente la misión del negocio, en términos de los beneficios que buscan los clientes, se establecen las bases para la planificación estratégica.

La organización quizá requiera la definición de una declaración de la misión y de los objetivos para una unidad de negocios estratégicos (UEN) que es un subgrupo, de un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí dentro de una compañía mayor. Una UEN adecuadamente definida debe tener una misión distintiva y un mercado objetivo específico, control sobre sus recursos, sus propios competidores y plantas independientes de las demás UEN's de la organización.

Stanton, W. (2,004), en su libro titulado: Fundamentos de marketing define:

La misión de una organización enuncia a que clientes sirve, qué necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de una organización.

Una declaración de misión no debe ser ni muy extensa y vaga ni demasiado estrecha y específica, para que revista utilidad.

### **1.1.3 Definición de la Visión de la Compañía**

Kotler, P. (1,998) en su libro titulado:

Fundamentos de mercadotecnia define:

Es la descripción de cómo se vería la institución si se llevaran a cabo con éxito su estrategias de desarrollo y alcanzar su mayor potencial. Al anterior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios.

Además se trata de una descripción de los cambios a gran escala (económicos, políticos, sociales o medioambientales) que el programa espera ayudar a generar en el plano del desarrollo.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que se la organización en los próximos años? Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y cómo somos?

#### **1.1.4 Establecimiento de Objetivos y Metas de la Compañía**

Kotler, P. (1,998) en su libro titulado: fundamentos de mercadotecnia define:

Es necesario convertir la misión de la compañía en objetivos de apoyo detallados para cada nivel de la gerencia. Cada gerente debe tener objetivos y ser responsable de lograrlos. Contribuyendo de esta forma a que las utilidades se puedan mejorar aumentando las ventas o reduciendo los costos. Las ventas se pueden incrementar mejorando la participación de mercado, ingresando a nuevos mercados, o en ambas formas. Entonces estas metas se convierten en los objetivos de mercadotecnia actuales de la compañía.

Es necesario desarrollar estrategias mercadológicas para respaldar estos objetivos. Para incrementar la participación de mercado, la compañía puede incrementar la disponibilidad y la promoción de su producto. Para ingresar a nuevos mercados, puede reducir sus precios y orientarse a las grandes empresas de su ramo. De esta manera la misión de la empresa se traduce en una serie de objetivos para el período actual. Los objetivos deben ser tan específicos como sea posible.

Lamb, C. (1,998) en su libro titulado: marketing define:

Antes de desarrollar los detalles de un plan, hay que establecer las metas y objetivos correspondientes. Sin objetivos, no hay bases para medir el éxito de las actividades del plan estratégico. Por lo que un objetivo es una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de mercadotecnia. Para que sean útiles, los objetivos expresados deben sujetarse a varios criterios. Primero, los objetivos serán realistas, mensurables y específicos en cuanto al tiempo. En segundo lugar los objetivos serán consistentes e indicarán las prioridades de la empresa. Para ser precisos, los objetivos pasan de la declaración de la misión del negocio hacia el resto del plan estratégico. Los objetivos bien especificados desempeñan varias funciones. Primero comunican la filosofía de la administración superior y orientan a los gerentes de menor nivel de esta área, de modo que tal esfuerzo esté integrados y apunten coherentemente en una sola dirección. Los objetivos sirven también como motivadores al crear algo por lo cual los empleados deben luchar.

Stanton, W. (2004), en su libro titulado: fundamentos de marketing define:

Es un resultado deseado. La planeación eficaz comienza con un conjunto de objetivos que se alcanzan con la ejecución de los planes. Para que los objetivos sean valiosos y asequibles, deben:

- Ser claros y específicos,
- Estar enunciados por escrito,
- Ser ambiciosos pero realistas,
- Ser congruentes entre sí,
- Ser cuantitativamente mensurables, cuando es posible,
- Estar vinculados a un período particular.

### **1.1.5 Diseño de la Cartera de Negocios**

Kotler, P. (1998) en su libro titulado: fundamentos de mercadotecnia define:

Guiada por la definición de la misión y de los objetivos de la compañía, la gerencia ahora debe planificar su cartera de negocios, que es el conjunto de negocios y productos que constituyen la compañía. La cartera óptima es la que ajusta mejor los puntos fuertes y los débiles de la compañía a las oportunidades en el ambiente. La compañía debe: a) analizar su cartera de negocios actual y decidir cuales negocios deben recibir más, menos o ninguna inversión, y b) desarrollar estrategias de crecimiento para añadirle a esa cartera más productos o más negocios.

a) Análisis de la cartera de negocios actual:

La actividad primordial en la planificación estratégica es el análisis de la cartera de negocios, mediante el cual la gerencia evalúa los negocios que constituyen la compañía. La compañía deseará asignar recursos poderosos a sus negocios que dejan más utilidades y reducir o eliminar los más débiles.

El primer paso de la gerencia es identificar los negocios clave que constituyen la compañía. Estos pueden ser denominados como unidad estratégica de negocios (UEN), las cuales son unidades de la compañía que tienen una misión y unos objetivos separados y que se pueden planear independientemente de los demás negocios de la compañía. El siguiente paso en el análisis de la cartera de negocios requiere que los gerentes evalúen el atractivo de sus

diferentes UEN y decidan cuánto apoyo merece cada una de ellas. El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas en las cuales la compañía puede utilizar mejor sus puntos fuertes para aprovechar las oportunidades atractivas en el ambiente de negocios. De manera que la mayoría de los métodos estándar para el análisis de la cartera evalúa las UEN en dos dimensiones importantes, lo atractivo del mercado e de la industria de la UEN y la fuerza de la posición de la UEN en ese mercado o en esa industria.

- Matriz de crecimiento de participación, Kotler, define: Un método de planeación de la cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios de una compañía en términos de su índice de crecimiento en el mercado y de la participación relativa de mercado.

Stanton define: La matriz BCG, creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group, data de más de 30 años. Con este modelo, una organización clasifica cada una de sus UEN de acuerdo en dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la compañía. Cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se crea una cuadrícula de 2 x 2.

A su vez, los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de UEN o productos principales. Las categorías difieren no sólo en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, sino también por las necesidades de efectivo y las estrategias apropiadas.

Lamb, define: Como una herramienta para la asignación de recursos entre productos o unidades de estratégicas de negocios, con base en la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento del mismo. Las UEN se clasifican como:

Estrellas, Kotler: Son negocios o productos de elevado crecimiento y elevada participación. A menudo se necesitan considerables inversiones para financiar su

crecimiento rápido. A la larga, su crecimiento será más lento y se convertirán en vacas de efectivo.

Lamb, define: Como la unidad de negocios que es líder de un mercado de crecimiento rápido.

Stanton define: Participación en el mercado alta y tasa de crecimiento de la industria son características de las UEN de esta categoría. Sin embargo, una UEN con esos atributos plantea dificultades a la compañía porque requiere mucho efectivo para no dejar de ser competitiva en los mercados crecientes. Son imperativas unas estrategias de marketing agresivas para que las estrellas mantengan o aumenten su participación en el mercado.

Vacas de efectivo, Kotler define: Son negocios o productos de elevado crecimiento y participación elevada. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan una inversión menor para conservar su participación de mercado. Por consiguiente, producen más efectivo del que utiliza la compañía para pagar sus cuentas y para apoyar otras UEN que requieren inversión.

Lamb, define. Como una unidad de negocios que suele generar más efectivo que el que necesita para mantener su participación en el mercado.

Stanton define: Estas UEN tienen una gran participación en el mercado y hacen sus negocios en industrias maduras (de bajo crecimiento). Cuando el crecimiento de una industria disminuye, las estrellas pasan a esta categoría. Como la mayoría de los clientes se han quedado algún tiempo y todavía son leales, los costos de una vaca de efectivo no son elevados. En consecuencia genera más efectivo del que puede invertirse con provecho en sus propias operaciones.

Interrogaciones, Kotler define: Son unidades de negocio de baja participación y crecimiento elevado en los mercados. Requieren una gran cantidad de efectivo para



conservar su participación y sobre todo para incrementarla. La gerencia debe pensar con cuidado acerca de cuáles interrogaciones debe tratar de convertir en estrellas y cuales debe eliminar.

Lamb, define. Es una unidad de negocios que muestra crecimiento rápido pero márgenes bajos de utilidad.

Stanton define: Son UEN caracterizadas por una baja participación en el mercado pero una tasa de crecimiento de la industria alta.

Perros, Kotler define: Son negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Pueden generar el efectivo suficiente para mantenerse por ellas misma, pero no prometen ser grandes fuentes de efectivo.

Lamb, define: Es una unidad de negocios potenciales de crecimiento bajo y participación poca en el mercado.

Stanton define: Estas UEN tienen baja participación en el mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. Normalmente una compañía no encontraría prudente invertir fondos sustanciales en UEN de esta categoría.

Una vez que se han clasificado las UEN, la compañía debe determinar qué papel desempeñará cada una de ellas en el futuro. Para cada UEN, es posible seguir una de cuatro estrategias. La compañía puede invertir más en la unidad de negocios con el fin de desarrollar su participación, o sólo lo suficiente para conservar la participación de las UEN en el nivel actual. Puede cosechar la UEN, ordeñando su flujo de efectivo a corto plazo, sin importar cuál sea el efecto a largo plazo. Por último, la compañía puede desposeer a la UEN, vendiéndola o eliminándola y empleando los recursos en otra parte. Cada UEN tiene un ciclo de vida, muchas empiezan como interrogaciones y avanzan a la categoría de estrellas si tienen éxito. Más adelante se convierten en vacas de efectivo, a medida que disminuye el crecimiento en el mercado y finalmente mueren.

- Problemas con los enfoques de matriz: Kotler, P. (1,998) en su libro titulado: fundamentos de mercadotecnia define:

El método del BCG y otros métodos formales revolucionaron la planeación estratégica. No obstante, esos enfoques tienen sus limitaciones. Pueden ser difíciles, se pueden llevar mucho tiempo y su puesta en práctica es costosa. Puede ser difícil para la gerencia definir las UEN y medir la participación de mercado y el crecimiento. Además estos enfoques están orientados a clasificar los negocios actuales, pero proporcionan muy pocos consejos sobre planeación futura. La gerencia todavía debe confiar en su propio criterio para establecer los objetivos de negocios para cada UEN, con el fin de determinar que recursos asignará a cada una y de deducir cuáles nuevos negocios debe añadir.

Este análisis no es una panacea para encontrar la mejor estrategia. Pero puede ayudar a la gerencia a comprender la situación general de la compañía, a ver en qué forma contribuye cada negocio o producto, a asignar recursos a sus negocios y a orientar a la compañía en lo concerniente a su éxito futuro. Cuando se utiliza en la forma apropiada, la planeación estratégica es sólo un aspecto importante de la administración estratégica total, un amanaera de pensar acercad de cómo administrar un negocio.

- b) Desarrollo de las estrategias de crecimiento: Kotler, P. (1,998) en su libro titulado: fundamentos de mercadotecnia define:

Además de evaluar los negocios actuales, el diseño de cartera de negocios implica encontrar negocios y productos que la compañía debería considerar en el futuro. Un instrumento útil para la identificación de las oportunidades de crecimiento es la matriz de expansión del producto-mercado

Stanton, W. (2,004), en su libro titulado: fundamentos de marketing define:

Muchas organizaciones necesitan o quieren crecer y por ello, sus objetivos frecuentemente se centran en el crecimiento, es decir, el deseo de incrementar los ingresos y las ganancias. Al

buscar el crecimiento, una compañía debe considerar tantos sus mercados como sus productos.

Lamb, C. (1,998) en su libro titulado: marketing define:

Para descubrir una oportunidad de mercado o una ventana estratégica, la administración sabrá cómo identificar las alternativas. Un método para la expansión de alternativas es la matriz de oportunidades estratégicas, por lo que las empresas tienen la posibilidad de explorar las siguientes cuatro opciones:

Identificación de las oportunidades del mercado mediante la matriz de expansión del producto – mercado:

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados Existentes	a. Penetración del mercado	c. Desarrollo del producto
Nuevos Mercados	b. Desarrollo del mercado	d. Diversificación

Fuente: Stanton, W. (2,004), en su libro titulado: fundamentos de marketing

- Penetración de mercado Kotler define: Estrategia para el crecimiento de la compañía, incrementando las ventas de los productos actuales a los segmentos del mercado actuales, sin cambiar el producto en ninguna forma.

Lamb define: Se refiere a incrementar su participación en éste entre los consumidores existentes.

Stanton define: Es cuando una compañía trata de vender más de sus productos actuales a sus mercados, las tácticas de apoyo son gastar más en publicidad o en ventas personales.

- Desarrollo del mercado Kotler define: Estrategia para el crecimiento de la compañía que identifica y desarrolla nuevos segmentos del mercado para los productos actuales de la compañía.

Lamb define: Que es la atracción de clientes nuevos a productos existentes. Desde un punto de vista ideal, usos nuevos para productos viejos estimulan ventas adicionales entre los clientes existentes, al mismo tiempo que incorporan compradores nuevos.

Stanton define: Es cuando una empresa sigue vendiendo sus productos actuales pero a un mercado nuevo. Las compañías que dependen en gran parte de unos cuantos clientes usualmente emprenden el desarrollo de mercados para distribuir el riesgo.

- Desarrollo del producto Kotler define: Estrategia para el crecimiento de la compañía, que ofrece productos modificados o nuevos a los segmentos actuales del mercado. El concepto de producto se desarrolla para convertirlo en un producto físico, con el fin de asegurarse de que la idea de producto se pueda convertir en un producto factible.

Lamb define: Significa la creación de productos nuevos para los mercados actuales. Por lo general tienen una buena idea de lo que gusta y disgusta a los clientes de los productos actuales, y cuáles son las necesidades actuales que no se satisfacen.

Stanton define: Es cuando una empresa crea un producto nuevo para venderlos en los mercados actuales.

- Diversificación Kotler define: Estrategia para el crecimiento de la compañía, que inicia o adquiere negocios fuera de los productos o negocios actuales de la compañía.

Lamb define: Es la estrategia de incrementar las ventas mediante la introducción de nuevos productos en mercados nuevos.

Stanton define: Es cuando una compañía desarrolla nuevos productos para vender en nuevos mercados.

### **1.1.6 Estrategias Funcionales de la Planificación**

Kotler, P. (1,998) en su libro titulado: fundamentos de mercadotecnia define:

El plan estratégico de la compañía establece a qué clase de negocios se dedicará la compañía y los objetivos para cada uno de ellos. Después, dentro de cada unidad de negocios, debe tener lugar una planificación más detallada. Los principales departamentos funcionales en cada unidad: mercadotecnia, finanzas, contabilidad, compras, fabricación, sistemas de información, recursos humanos y otros, deben trabajar juntos para el logro de los objetivos estratégicos.

#### **a. Papel de la mercadotecnia en la planificación estratégica:**

Hay demasiada superposición entre la estrategia general de la compañía y la estrategia de mercadotecnia. La mercadotecnia estudia las necesidades del consumidor y la habilidad de la compañía para satisfacerlas, estos mismos factores guían la misión y los objetivos generales de la compañía.

La mercadotecnia desempeña un papel clave en la planeación estratégica de la compañía, en varias formas. En primer lugar, proporciona una filosofía que sirve de guía, el concepto de mercadotecnia que sugiere que la estrategia de la compañía debe desarrollarse en torno a la satisfacción de las necesidades de grupos importantes de consumidores. En segundo, la mercadotecnia, proporciona percepciones a los encargados de la planeación estratégica, al ayudarlos a identificar las oportunidades de mercado atractiva y al evaluar el potencial de la empresas para aprovecharlas. Por último dentro de las unidades de negocios individuales, la

mercadotecnia diseña estrategias para el logro de los objetivos de la unidad. Una vez que se han establecido los objetivos de la unidad, la tarea de la mercadotecnia es hacer que se cumplan y obtener utilidades.

b. La mercadotecnia y las demás funciones de negocios:

El valor y la satisfacción del cliente son ingredientes importantes en la fórmula del mercadólogo para alcanzar el éxito. Pero la mercadotecnia sola no puede producir un valor superior para los clientes. Todos los departamentos de la compañía deben trabajar juntos en esta tarea tan importante. Se puede pensar en cada departamento como si fuera un eslabón en la cadena de valor de la compañía. Es decir, cada departamento desempeña actividades de creación de valor para diseñar, producir, vender, entregar y respaldar los productos de la empresa.

La cadena de valor de una compañía sólo es tan poderosa como su eslabón más débil. Por consiguiente, el éxito depende de que tan bien desempeña cada departamento su trabajo de agregar valor para los clientes y de que tan bien están coordinadas las actividades de los diversos departamentos.

De manera, que desde el punto de vista ideal, las diferentes funciones de una compañía deben trabajar en armonía con el fin de producir un valor para los consumidores. Pero en la práctica, las relaciones departamentales abundan en conflictos y malos entendidos. El departamento de mercadotecnia adopta el punto de vista del consumidor, pero cuando trata de desarrollar la satisfacción del cliente, puede hacer que otros departamentos desempeñen trabajos más eficientes, según su punto de vista. Las acciones del departamento de mercadotecnia pueden incrementar los costos de compras, desorganizar los programas de producción, incrementar los inventarios y dar dolores de cabeza al departamento de presupuestos. Por consiguiente las otras áreas se pueden resistir a los esfuerzos del departamento de mercadotecnia. La creación del valor para los compradores es mucho más que una función de mercadotecnia, por lo que los gerentes de mercadotecnia pueden obtener mejor el apoyo para su meta del valor y la satisfacción del consumidor, si se esfuerzan en comprender a los demás departamentos de la compañía. Deben colaborar estrechamente con los gerentes de otras áreas, con el fin de

preparar planes funcionales integrados, bajo los cuales los diferentes departamentos pueden lograr conjuntamente los objetivos estratégicos generales de la compañía.

c. La mercadotecnia y sus socios en el sistema de mercadotecnia:

En la búsqueda de una ventaja competitiva, la empresa necesita ver más allá de su propia cadena de valor, hacia las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y finalmente de sus clientes. Hoy en día, cada vez son más las compañías que se están asociando con los demás miembros del sistema de mercadotecnia, con el fin de mejorar el desempeño de todo el sistema de entrega de valor.

Hoy en día, las compañías están seleccionando a sus cliente con sumo cuidado y están ideando estrategias que los beneficien mutuamente., en el mercado actual, la competencia ya no tiene lugar entre los competidores individuales. En vez de ello, tiene lugar entre todos los sistemas de entrega de valor creados por esos competidores.

d. Planeación estratégica y los pequeños negocios:

Muchos debates de la planeación estratégica se enfocan en las grandes corporaciones con muchas divisiones y sus productos. Sin embargo, los pequeños negocios también pueden obtener grandes beneficios con una planeación estratégica sólida. Mientras la mayoría de las pequeñas empresas empiezan con vastos planes de negocios y de mercadotecnia, que se emplean para atraer a los inversionistas potenciales, la planeación estratégica a menudo se queda al borde del camino una vez que el negocio empieza a funcionar. Es probable que los empresarios y los presidentes de las pequeñas compañías dediquen más tiempo a apagar los fuegos, que a la planeación. Pero ¿Qué hace una pequeña empresa cuando se percata de que se ha endeudado demasiado, cuando su crecimiento está excediendo su capacidad de producción o cuando está perdiendo su participación de mercado debido a un competidor que ofrece precios más bajos? La planeación estratégica puede ayudar a los gerentes de los pequeños negocios a anticipar esas situaciones y a determinar cómo prevenirlas o manejarlas. Por lo que las compañías deben utilizar instrumentos de planeación muy sencillos para poder guiar sus cursos cada tres años, los cuales son:

- Identificar a los principales elementos del ambiente de negocios en donde ha operado la organización durante los últimos años,
- Describir la misión de la organización en términos de su naturaleza y su función para los dos años siguientes,
- Explicar las fuerzas internas y externas que influirán en la misión de la organización.
- Identificar la fuerza impulsora básica que guiará a la organización en el futuro,
- Desarrollar una serie de objetivos a largo plazo, que identifiquen en que se convertirá la organización en el futuro,
- Bosquejar un plan de acción general que defina los factores logísticos, financieros y del personal necesario para integrar los objetivos a largo plazo en la organización total.

Stanton, W. (2,004), en su libro titulado: fundamentos de marketing define:

El término estrategia se aplicaba originalmente a las operaciones militares. En los negocios:

Estrategia: Es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar objetivos y cumplir con su misión

Táctica: Es un medio por el que se pone en práctica la estrategia. Es un curso de acción más detallado y específico que la estrategia. Así mismo, las tácticas abarcan periodos más breves que las estrategias.

### **1.1.7 Manejo de un Análisis Situacional**

Lamb, C. (1,998) en su libro titulado: Marketing define:

Antes de que sea posible definir las actividades específicas de la planeación estratégica, se debe comprender el ambiente actual y potencial en que el producto o servicio trata de venderse. El análisis situacional alguna veces recibe el nombre de análisis SWOT (sigla en inglés), es decir, la empresa debe identificar sus fortalezas (S) y debilidades internas (W) y también examinar las oportunidades (O) y amenazas externas (T).



Cuando se examinan las fortalezas y debilidades internas, se debe de enfocar en los recursos de la compañía, como los costos de producción, las capacidades de comercialización, los recursos financieros, la imagen de la compañía o de la marca, la capacidad de los empleados, etc. Al examinar las oportunidades y amenazas externas, los gerentes analizan aspectos del ambiente de mercadotecnia. Este proceso se llama rastreo ambiental, el cual es la recopilación e interpretación de datos acerca de fuerzas, hechos y relaciones en el ambiente externo capaces de afectar el futuro de la empresa o la puesta en marcha del plan. El rastreo ambiental ayuda a identificar las oportunidades y amenazas del mercado y a proporcionar lineamientos para el diseño de la estrategia.

Por lo que la cultura empresarial es el patrón de supuestos básicos con los que una compañía acepta enfrentarse a su ambiente interno y a su cambiante ambiente externo. En lo interno, la cultura empresarial se ocupa de temas como la lealtad de la fuerza laboral, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, los criterios de ascensos y la técnica de solución de problemas. En relación con el ambiente externo, la cultura empresarial se manifiesta en la forma en la que la compañía reacciona ante problemas y oportunidades. La respuesta al ambiente externo se divide en cuatro categorías:

- a) **Prospección:** Se centra en la identificación y capitalización de las oportunidades que surgen en el mercado, con lo que hace hincapié a la investigación y comunicación con el mercado. A causa de su fuerte orientación externa, la prospección tiende a crear y mantener un sistema de información y un programa de desarrollo de producto excelente. Por lo que la prospección prefiere alternativas estratégicas enfocadas a nuevos mercados o que desarrollen bienes y servicios nuevos.
- b) **Reacción:** Es lo opuesto a la prospección, en lugar de buscar oportunidades, se responde a presiones ambientales cuándo hay que hacerlo. La reacción significa seguir, no ser un líder y carece de un enfoque estratégico. Se recalca el mantenimiento del statu quo a pesar de los cambios en el ambiente.
- c) **Defensa:** A partir de un dominio específico del mercado no se buscan oportunidades nuevas fuera de ese dominio. Más bien se trata de defender su terreno. El defensor

considera de manera favorable cualquier alternativa que le ayude a reducir sus costos de operación.

- d) Análisis: Tiende a ser el mismo tiempo conservadora y activa. Por lo general, la empresa opera en un mercado estable y trata de defender su posición en dicho mercado. El análisis también trata de identificar las oportunidades que surgen en otros mercados.

Stanton, W. (2,004), en su libro titulado: fundamentos de marketing define:

El primer paso de la planeación estratégica es el análisis de la situación, que consiste en examinar dónde ha estado el programa de la compañía, cómo ha funcionado y qué es probable que enfrente en los años por venir. Esto permite a la administración determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la compañía.

El análisis de la situación normalmente abarca las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos. Este análisis también considera los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño. Hay que prestar la atención debida a identificar y evaluar a los competidores que atienden a los mismos mercados.

Como parte del análisis de la situación, muchas empresas realizan una evaluación SWOT, mediante la cual identifican y evalúan las fuerzas (Strengths), debilidades (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) y amenazas (Threats). Para cumplir su misión, una organización necesita capitalizar sus fuerzas principales, superar o aliviar sus mayores debilidades, evitar las amenazas importantes y aprovechar oportunidades promisorias.

### **1.1.8 Ventanas Estratégicas**

Lamb, C. (1,998) en su libro titulado: Marketing define:

Es el período limitado en que es óptimo el ajuste entre los requisitos clave de un mercado y la competencia particular de una empresa. El concepto de ventana estratégica no se limita a las

compañías grandes, también las pequeñas empresas deben aprender a reconocer cuándo aprovechar las ventanas estratégicas.

Stanton, W. (2,004), en su libro titulado: fundamentos de marketing define:

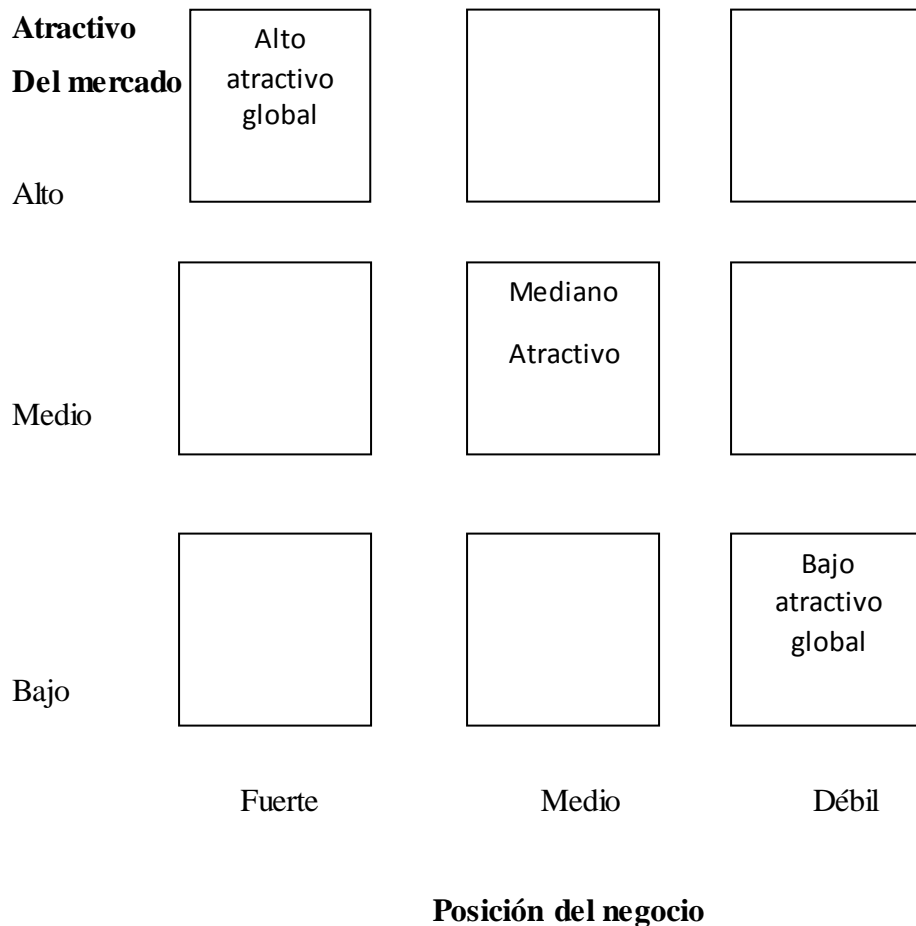
La expresión ventana estratégica se usa para referirse al tiempo limitado en que los recursos de una empresa concuerdan con una oportunidad particular en el mercado. En general, la ventana sólo está abierta durante un período relativamente breve. Así, una empresa debe ser capaz de moverse de manera rápida y decidida cuando se abre una ventana estratégica.

### **1.1.9 Selección de una Alternativa Estratégica**

Kotler, P. (1,998) en su libro titulado: fundamentos de mercadotecnia define:

La selección de una alternativa estratégica depende de la cultura y la filosofía globales de la compañía. La opción depende también de la herramienta que se utilice para tomar la decisión. Las empresas suelen tener dos o tres filosofías cuando esperan utilidades: tratar de obtenerla de inmediato o buscar primero el incremento en su participación del mercado y luego las utilidades. A largo plazo, la participación del mercado y las utilidades son fines compatibles. Existen diversas herramientas para ayudar a los administradores a seleccionar una alternativa estratégica. Las más comunes de ellas se presentan en forma matricial. Dos de dichas herramientas de matriz se describen a continuación:

- a. Matriz de atractivo del mercado/fuerza de la compañía: Las dimensiones empleadas en esta matriz – atractivo del mercado y fuerza de la compañía, son más ricas y más completas que las que se usan en la matriz de portafolio, pero mucho más difíciles de cuantificar.



Fuente: Kotler, P. (1,998) en su libro titulado: fundamentos de mercadotecnia

La matriz representa una matriz de atractivo del mercado/fuerza de la compañía. El eje horizontal, la posición de negocios, se refiere a cuán bien colocada se halla la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado. ¿Tiene la compañía la tecnología necesaria para entrar efectivamente al mercado?, estas son una de las preguntas que las empresas se deben de hacer. El eje vertical mide el atractivo de un mercado, lo que se expresa tanto cuantitativa como cualitativamente. Algunos atributos de un mercado atractivo son su rentabilidad alta, crecimiento rápido, falta de regulaciones gubernamentales, falta de sensibilidad del consumidor a su incremento de precios, etc. La cuadrícula se divide en tres zonas de atractivo global para dimensión: alto, medio y bajo.

Hay que evitar aquella UEN que tienen atractivo global bajo, si es que la organización no está en vías de hacerlo. Si la empresa ya está en tales mercados, debe cosechar o eliminar esas UEN. La organización mantendrá selectivamente aquellos mercados atractivos medio. Si el atractivo comienza a desvanecerse, la organización se retira del mercado. Las condiciones que son muy atractiva, un mercado atractivo más una fuerte posición de negocios, son los mejores candidatos de inversión.

### **1.1.10 Planeación Estratégica Efectiva**

Lamb, C. (1,998) en su libro titulado: Marketing define:

Una planeación estratégica efectiva exige atención y creatividad continuas, además del compromiso de la administración:

- a) La planeación estratégica no es un ejercicio anual que los administradores repiten y que olvidan hasta el año siguiente. Más bien, la planeación estratégica debe ser un proceso constante porque el ambiente cambia continuamente y los recursos y capacidades de la empresa también evolucionan sin cesar.
  
- b) Una planeación sólida se basa en la creatividad. Los administradores deben desafiar los supuestos acerca de la empresa y su ambiente y establecer nuevas estrategias.

### **1.1.11 Preguntas Claves para la Organización Estrategias y Tácticas**

Stanton, W. (2,004), en su libro titulado: fundamentos de marketing define:

Los conceptos de misión, objetivos, estrategias y tácticas suscitan preguntas importantes que debe responder. La organización busca triunfar en los negocios o más concretamente, en el marketing. Estas preguntas se resumen como sigue:

<b>Concepto</b>	<b>Pregunta</b>
Misión	¿En qué negocio estamos?
Objetivos	¿Qué queremos lograr?

Estrategias	En términos generales ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?
Tácticas	En términos específicos ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?

### 1.1.12 Alcance de la Planeación

La planeación abarca periodos breves o largos. La planeación estratégica es por lo regular de alcance de largo, que abarca tres, cinco o inclusive más años. Exige la participación de la dirección y a menudo requiere personal de planeación.

La planeación a largo plazo atañe a los temas de toda la compañía, como ampliar o restringir la producción, mercados y líneas de productos.

La planeación a corto plazo cubre un año o menos y es la responsabilidad de gerentes de nivel medio y bajo. Naturalmente los planes a corto plazo deben ser compatibles con las intenciones más amplias de la organización. La planeación estratégica debe ejecutarse en tres niveles:

- a) Planeación estratégica de la compañía: En este nivel, la administración define la misión de la compañía, impone las metas de largo alcance y formula estrategias generales para conseguirlas. Las metas y estrategias de la compañía se convierten en el marco de referencia para la planeación en las áreas funcionales de la empresa, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo.
- b) Planeación estratégica de marketing: Los ejecutivos de la dirección imponen las metas y estrategias del esfuerzo de marketing de la organización. Como es obvio, la planeación estratégica de marketing debe coordinarse con la planeación de toda la compañía.
- c) Planeación anual de marketing: Los planes a corto plazo deben prepararse para las principales funciones de la compañía. El plan estratégico, que por lo general cubre un período de un año, se basa en la planeación estratégica de marketing de la empresa.

Las actitudes hacia la planeación estratégica parecen darse en ciclos. Durante la década de 1970, planeación estratégica era muy valuada en las corporaciones grandes. Entonces, durante la

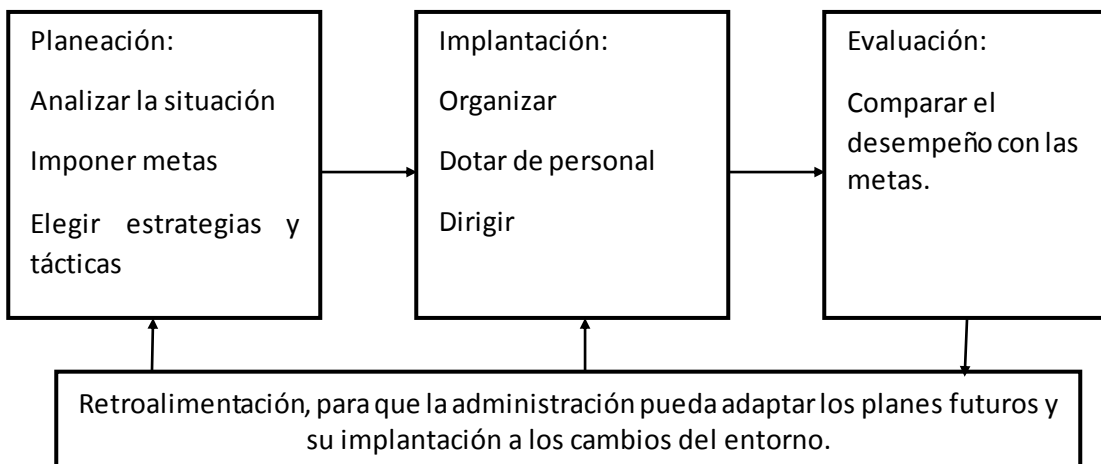
década de 1980 y casi toda la de 1990, el enfoque cambió a la implantación y la evaluación especialmente los esfuerzos por impulsar la eficacia y la rentabilidad. Ahora la planeación estratégica vuelve a ser favorecida particularmente en lo que respecta a la expansión global. De hecho en una encuesta 27% de ejecutivos de nivel superior, calificaron la planeación estratégica como la función de negocios importante. Sólo el desarrollo de productos, situado en primer lugar por 29% de los participantes, tuvo una mayor puntuación.

Ahora, un experto insta a los directivos para que modifiquen su pensamiento concerniente a la planeación estratégica. Una premisa fundamental, según esta nueva perspectiva, consiste en que es posible influir en algunos aspectos del macroambiente, como el establecimiento de nuevos modelos de negocios.

### 1.1.13 La Planeación como Parte de la Administración

Stanton, W. (2,004), en su libro titulado: Fundamentos de marketing define:

El proceso de administración aplicado al marketing consiste básicamente en a) planear un programa de marketing, b) ponerlo en marcha y c) evaluar el rendimiento. La etapa de planeación comprende establecer metas y diseñar las estrategias y tácticas para alcanzarlas. La etapa de implantación entraña diseñar y asignar personal a la organización, para luego dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de evaluación consiste en analizar el desempeño en relación con las metas de la organización. Esta tercera etapa indica la naturaleza continua e interrelacionada del proceso de administración. Es decir, los resultados de esta etapa se aprovechan para planear las metas y objetivos de períodos futuros. Así el ciclo continuo.



Fuente: Stanton, W. (2,004), en su libro titulado: fundamentos de marketing

### **1.1.14 Unidades Estratégicas de Negocios**

Casi todas las compañías grandes y medianas y hasta algunas pequeñas constan de varias unidades y producen numerosos artículos. En tales compañías, la planeación de toda la casa no funge como una guía eficaz para ejecutivos que supervisan las diversas divisiones.

En consecuencia, para que la planeación y las operaciones sean más eficaces, la organización con varios negocios o productos debe dividirse de acuerdo con sus principales mercados o productos. Cada una de esas entidades se denomina unidad estratégica de negocios (UEN), que puede ser una división grande de la organización, un grupo de productos relacionados o incluso un solo producto o marca importante.

Para denominarse UEN una entidad debe: ser un negocio identificable por separado, tener una misión propia, tener sus propios competidores, tener su propio equipo de ejecutivos, con responsabilidad obtener ganancias.

Una dificultad en el establecimiento de las UEN en una organización es llegar al número óptimo. Si son demasiadas pueden anegar a la dirección con detalles sobre planeación, operación y rendición de informes. Si son muy pocas puede ocurrir que cada una abarque un capo excesivo para la planeación significativa.

## **1.2 Competitividad**

### **1.2.1 Concepto**

Anda, C. (2002), en su libro: administración y calidad define:

Consiste en la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas, dando lugar así una libre formación de precios en la que se refleja la ley de la oferta y de la demanda. De acuerdo a los costos de producción de cada uno pueden o no estar dentro del precio que los compradores están dispuestos a dar en el libre mercado, las empresas que logran esto se dice que son competitivas, así, la competitividad es la facultad, la capacidad que tienen las



empresas para permanecer como tales en un mercado libre. Claro que todas las empresas quisieran quedarse dentro del mercado pero para ello tienen que optimizar todos los diversos costos y actividades que deben desarrollar para lograr buena calidad, buen precio y oportunidad de sus productos.

Esto tiene que ver con la calidad total, con una buena administración y también con una buena estrategia de comercialización. Todo lo anterior indica la importancia que tiene la competitividad pues implica que las empresas que la tienen, pueden mantener puestos de trabajo e incluso en momentos de expansión, crear nuevos, dinamizando de esta manera la economía ya que las empresas sanas, además de satisfacer necesidades con sus productos, crean empleo, desarrollan talento y la creatividad de quienes ella participan, pagan impuestos y además son grandes consumidores pues deben comprarles los insumos que necesitan a otras empresas.

Desde el punto de vista personal, quien es competitivo es un buen competidor, es competente, es decir, está preparado para los retos que le plantean, es una persona segura, firme y en constante proceso de preparación. Es precisamente la preparación, el diluir o disminuir sus debilidades y apoyar sus virtudes, lo que le da seguridad y optimismo, sabe que es un buen competidor. Es más bien un ganador que un perdedor. Las empresas para ser ganadoras o competitivas deben aprender constantemente, una forma es la de tomar cursos de capacitación.

Por lo que la competitividad es necesidad impostergable modernizar las estructuras del aparato productivo del país, si se quiere competir en una economía global donde los productos y servicios demandados por el consumidor están al alcance de su mano. En este contexto, los empresarios y la fuerza laboral se han visto obligados a cuestionar las fuentes de competitividad de sus empresas, inquirirse sobre sus fuerzas y debilidades, como acrecentar las primeras y como subsanar sus deficiencias, es parte del reto fundamental que plantea el siglo XXI y debe resolverse en lo que resta del siglo XX. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente.

Czinkota, M. (2001) en su libro de administración de la mercadotecnia, define:

Es una fuerza importante en la mayoría de los mercados, por lo que el mercadólogo debe comprender el desempeño relativo de su oferta, al compararla con la competencia. Solo con una

comprensión profunda de la competencia será posible formular estrategias competitivas que permitan que la empresa prevalezca en la feroz batalla por los recursos.

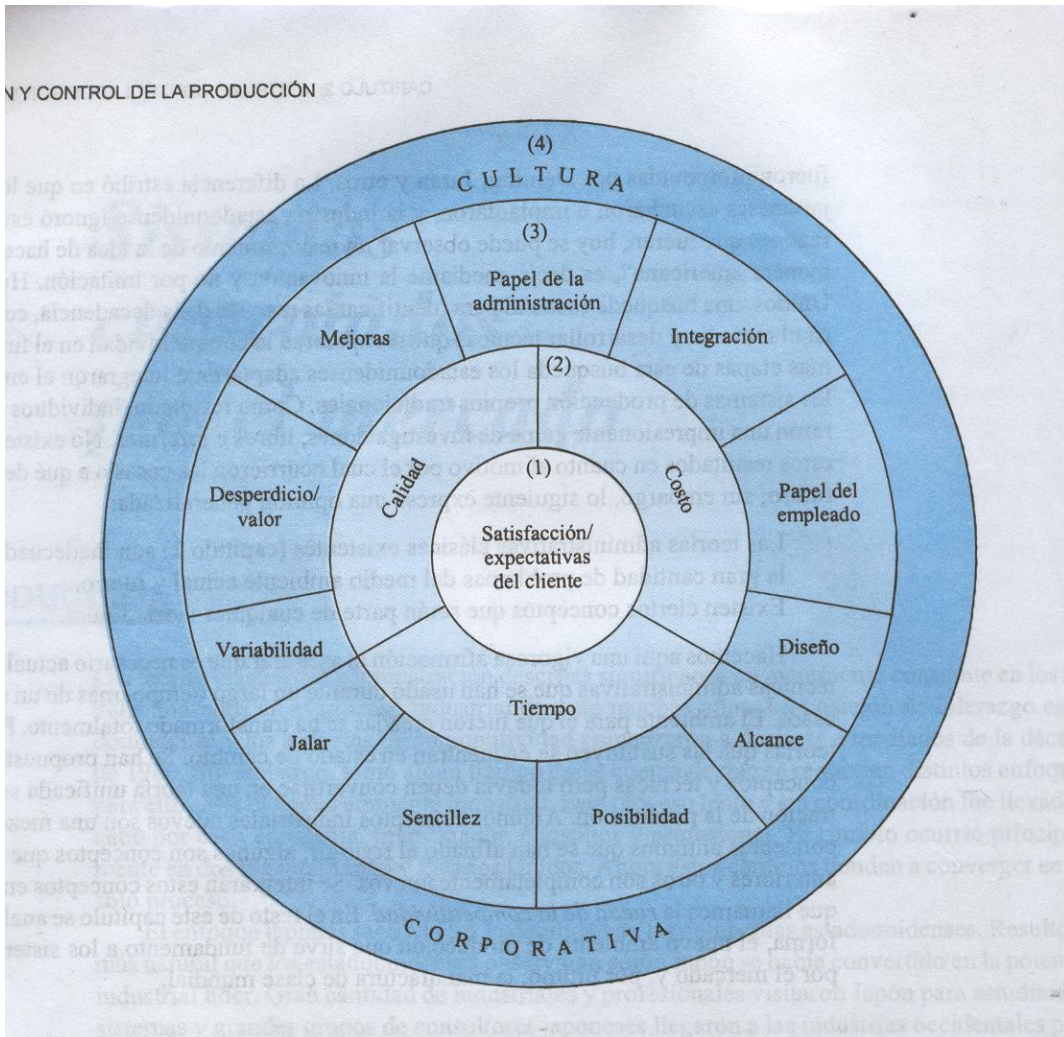
Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción, define:

La competitividad es el grado en el que una nación puede, bajo condiciones de mercado libres y justas, producir bienes y servicios que cumplan con las pruebas de mercado internacionales, y simultáneamente mantener o ampliar el ingreso real de sus ciudadanos.

### **1.2.2 La Rueda de la Competitividad**

Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción, define:

La rueda de la competitividad tiene cuatro círculos concéntricos, cada uno representa distintos aspectos de la teoría de administración de la producción que está surgiendo. Se definirá brevemente cada círculo y después se hará un análisis más detallado. El centro de la rueda: Es el corazón de todos los sistemas futuros, el cliente, El círculo de distribución: Muestra lo que los sistemas de producción deben proporcionar al cliente. El círculo de soporte: indica los conceptos necesarios para apoyar aquello que proporciona el sistema de producción. El círculo de impacto: muestra las consecuencias de esos conceptos en toda la organización.



Fuente: Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción.

a) El centro, Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción, define:

No es una coincidencia que el cliente sea el centro de los conceptos del nuevo mundo industrial. El cliente es el motor que maneja la competitividad. Este concepto en sí no es nuevo, existió en la era de las teorías administrativas “clásicas”, pero la importancia, el papel, el alcance y la posición del cliente ha cambiado debido a su creciente refinamiento. La educación, la tecnología, la comunicación y la globalización son todos elementos que han ayudado a crear al nuevo cliente.

Más que operar sólo para responder y cumplir con las necesidades del cliente, las organizaciones deben hacer un esfuerzo para lograr también la satisfacción del cliente. Este es un término lingüístico sencillo, pero constituye un concepto industrial muy complejo. La satisfacción del cliente comprende muchos elementos: necesidades, calidad, costo, servicio y otros. Incluso el proceso de satisfacer a un cliente en el pasado es totalmente diferente al de hoy. Se da importancia a la satisfacción de las necesidades del cliente individual y no las del cliente promedio. Recuerde que los mercados no compran, lo hacen las personas. Las expectativas del cliente que cambian constantemente aseguran que la satisfacción es un proceso dinámico y cada vez más complejo. Los clientes tienen necesidades que cambian y esperan reacciones flexibles que sólo pueden lograr si la organización se acerca a ellos. El cliente debe convertirse en parte del proceso en lugar de ser su punto Terminal. Garantizar la constancia del cliente es ahora más importante que meramente vender un artículo. Los clientes que regresan generan ventas futuras.

En consecuencia el nuevo cliente tiene una opinión que cada vez se toma más en cuenta para manejar una organización y se han construido nuevos tipos de relaciones entre ambos. Las expectativas crecientes y cambiantes de los clientes han forzado a la administración a elevar las propias metas en términos de procesos internos. Los fabricantes deben cumplir con las expectativas de los clientes incluso superarlas.

- b) El círculo de Distribución, Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción, define:

Con el fin de lograr la satisfacción del cliente y cumplir con sus expectativas, todo el negocio tiene que estar a la altura del resto, cada segmento debe poner su parte. Su papel es entregar un producto de calidad suprema en el tiempo requerido manteniendo el costo tan bajo como sea posible en cada punto de la cadena cliente-proveedor. Estas metas son necesarias pero no suficientes para que una empresa se convierta en líder de su ramo. Con todo lo sencillas que parezcan, es bastante complicado lograr estas metas. Aunque cada meta independiente se puede cumplir, al combinar las tres

en un objetivo unificado se obtiene una misión compleja y difícil. La secuencia apropiada de estas metas es el tema de debate actual. Una proposición es:

**Calidad**      **→**      **Tiempo**      **→**      **Costo**

Fuente: Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción.

- **Calidad:** Es un concepto tradicional cuyo significado se ha ampliado y cuya importancia se pone de manifiesto en el sistema de producción moderna. La definición común relacionada con el producto es conformidad con las especificaciones. Pero para el cliente, la calidad, es un asunto más complejo que incluye la percepción individual del valor del dinero, las expectativas del desempeño y la apariencia, el servicio ofrecido antes y después de la venta y la garantía.

Pero la calidad, incluye más que calidad del producto. Toda la producción, el apoyo (compras, contabilidad, etc.), ingeniería, investigación y desarrollo, y las actividades de servicio tienen que tener la conciencia de calidad. Deben estar atentos de las decisiones que afectan la calidad en toda la cadena de producción, para proveedores y clientes, tanto internos como externos. Entonces la calidad es un concepto global, y cada elemento en el sistema de producción lucha por alcanzar la perfección. La calidad no tiene un estándar, es un blanco que se mueve. En el pasado la calidad estaba controlada por los expertos, hoy el cliente la controla. Proporciona un fundamento sólido para todas las actividades de una organización. Al contrario de la creencia de que una mayor calidad, significa un mayor costo, en el nuevo mundo industrial, el mejoramiento de la calidad reduce el costo.

## Círculo de entrega



Fuente: Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción.

- El tiempo: No es en sí un concepto nuevo, siempre ha estado ahí. En los sistemas de producción se ve el tiempo como dos entidades distintas pero relacionadas: el tiempo como una medida de longitud y el tiempo como la indicación de una meta. El tiempo de entrega es el período necesario para entregar un producto desde que se ordenó hasta que lo recibe el cliente. La fecha de entregas es una meta, que representa ya sea la fecha en que el producto se necesita o la fecha en que se prometió entregarlo. Si se puede acortar el tiempo de entrega, se pueden prometer fechas más próximas y viceversa. Si el cliente necesita un tiempo de entrega más corto, debe encontrarse una manera de acortar el tiempo de entrega tomando en cuenta que en su tiempo más corto puede afectar todas los componentes de la cadena proveedor – cliente. Se puede acortar el tiempo de entrega de la materia prima o bien se puede reducir las operaciones (es decir su duración), el tiempo de preparación o disminuir el tiempo en algún otro punto.

La disminución de tiempo adquiere cada vez más importancia en el nuevo mundo industrial debido a que el tiempo es un elemento primordial en la satisfacción del cliente. Se hace referencia aquí a todos los clientes internos y externos, en términos tanto del tiempo de entrega como de la fecha de entrega. Hoy la entrega es la fuerza que controla todo el sistema para asegurar la satisfacción de todos los clientes. En el mercado actual, el concepto de tiempo está asociado con el de confiabilidad o

consistencia. No es suficiente acortar el tiempo de entrega y entregar a tiempo una vez. Aún más para superar las expectativas del cliente, es necesario seguir mejorando el tiempo y la puntualidad en la entrega.

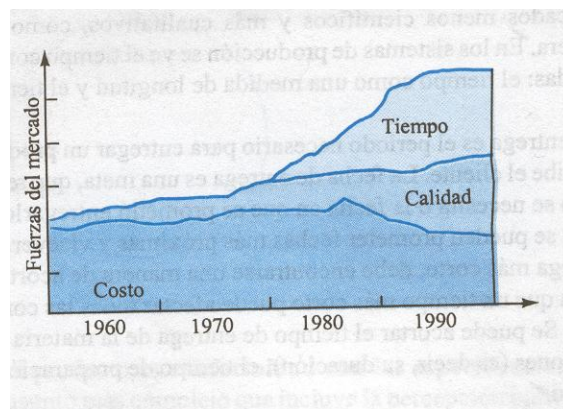
El tiempo afecta no sólo al sistema de producción, sino a toda la empresa. El tiempo para comercializar y el momento en que ocurre son particularmente cruciales en el desarrollo de nuevos productos. El tiempo para comercializar es el tiempo que transcurre desde la concepción de un producto hasta que llega al mercado. Este período debe reducirse lo más que se pueda para que se introduzca al mercado en un buen momento.

- Costo: Es un término común pero tiene varios significados según las situaciones. Aunque el precio de un producto es un costo para el cliente, no es la suma del costo de todas las actividades asociadas a su generación. El precio del producto debe reflejar la ganancia que la compañía pretende obtener por arriba del costo. Así el costo y el precio son dos conceptos separados. Para el propósito el costo se define como una medida del uso de recursos, y se expresa en las mismas unidades usadas en el negocio. Entonces el costo es una medida interna y al menos conceptualmente, se pueden controlar sus componentes. El precio, sin embargo es cuestión de política y se ve afectado por el margen de utilidades que se desea, la competencia en el mercado, la política de productos y más. El precio es de interés para el cliente externo, quien no se preocupa por el costo para la empresa (el costo interno). Por el contrario la calidad y el tiempo son de gran interés para el cliente. La política de precios no está totalmente separada del costo. Si el costo es menor, se tiene más flexibilidad en el mercado para variar la política de precios con el fin de mejorar la posición competitiva.

La mayor responsabilidad de la administración de la producción solía ser el control de costos, ese papel todavía existe, pero otra responsabilidad mayor, la de reducción de costos, adquiere cada vez más importancia. Para lograr una reducción de costos deben identificarse las causas de costos innecesarios, como exceso de inventario y

eliminarlas. El cambio se ha dado del control de costos al control de causas, donde el costo es una medida conveniente usada para la reducción. La reducción de costos es una característica clave en el mundo industrial moderno. Para ser competitivos, el costo puede seguir sólo una tendencia, hacia abajo. El mejoramiento en el costo requerido es de varios órdenes de magnitud, no pequeños porcentajes. El costo que no tiene insumo, se ha convertido en el resultado de las acciones.

#### Evolución de costo, calidad y tiempo



Fuente: Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción.

- c) El círculo de soporte, Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción, define:

Se ha establecido la facultad de combinar las metas del sistema de manufactura (calidad, tiempo y costo) en una meta común. Como era de esperarse, recientemente se han sugerido muchas formas de lograr esta meta mayor. Cada sugerencia o combinación de sugerencias representa cierto concepto.

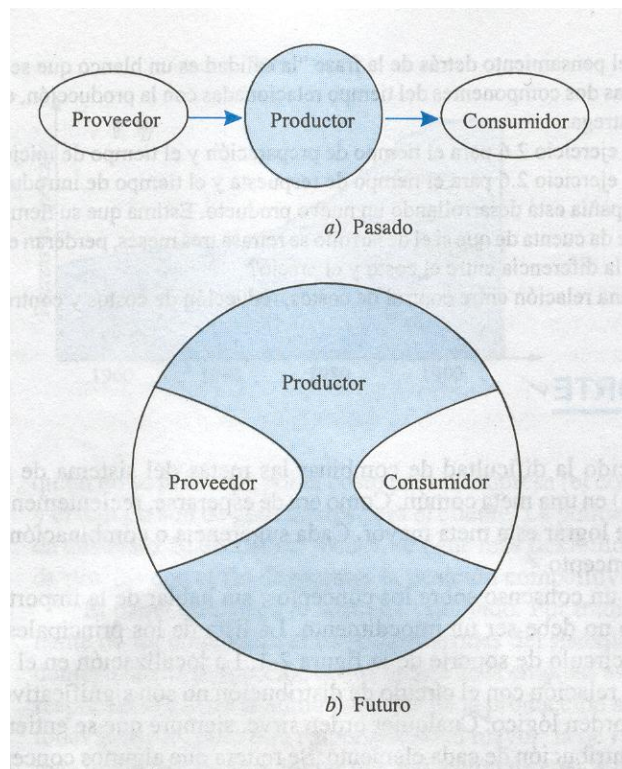
La localización en el círculo, el tamaño del segmento y su relación con el círculo de distribución no son significativos. Estos conceptos se estudiarán en orden lógico. A continuación se mencionan los siguientes:

- Alcance: El alcance de un negocio se ha redefinido para que incluya por un lado al cliente y por el otro al proveedor externo, que representa un contraste directo con el pasado, cuando el cliente estaba allá afuera y se consideraba al proveedor más a un



adversario que un socio. Ya se han identificado los conceptos de consumidor que se convierte en prosumidor. La misma relación se desarrolla en el lado del proveedor, ahora se le incluye como un miembro del equipo, con la intención de tener una asociación permanente, esta política reduce en gran parte el número de proveedores. Los negocios ya no tratan de generar una guerra de precios entre proveedores, el precio es importante, pero lo es más la calidad, y la consistencia de la entrega. Conforme un proveedor externo se convierte en parte del equipo, la relación productor – proveedor cambia. No sólo se espera que un producto se entregue según las especificaciones, también se confía en que el proveedor nos diga si las expectativas de calidad son suficientemente altas o se pueden incrementar. Partiendo de un sistema proveedor, cliente y consumidor como tres entidades separadas, se integran las tres, esta inclusión de todos los involucrados con el producto es la filosofía básica de la administración de la cadena de proveedores.

#### Relación proveedor – productor – consumidor



Fuente: Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción.

- **Integración:** La integración se usa en muchos contextos: técnicos, organizacionales, de comportamiento y más. Se puede usar para analizar un concepto o una técnica, en consecuencia hay confusión. Se considerará la integración como el proceso de ver un sistema y no un componente, dicho de otra manera, el proceso de buscar la optimización global en lugar de la local. Se habla de optimización no como en su significado matemático sino en el sentido de obtener buenos resultados. Ambas definiciones implican el reconocimiento de la importancia de la interacción entre los componentes de la organización industrial. Al diseñar un producto, los diseñadores toman en cuenta aspectos de fabricación y verifican con las personas de comercialización los cambios posibles en las especificaciones. Esta integración de procesos logra las metas de reducir costo y tiempo y aumentar la calidad. Se optimiza el diseño del producto desde una perspectiva global y no sólo desde el punto de vista del diseñador. La integración de la información ocurre también debido a que se integra toda la tecnología de información requerida para diseñar, fabricar y entregar el producto. La información se mueve directamente entre los distintos componentes de la empresa y está disponible para diferentes usuarios según lo requieran.
- **Flexibilidad:** Al estudiar el centro, se mencionó que los clientes tienen necesidades cambiantes y esperan reacciones flexibles. Estas necesidades variables crean la fluctuación en la demanda, una variedad más grande de productos y nuevos productos. Para seguir en la competencia, los sistemas de producción deben diseñarse para complacer al mercado cambiante. La flexibilidad requiere que el sistema de producción pueda diseñar con rapidez un nuevo producto e introducirlo al mercado, satisfacer los patrones cambiantes de volumen de producto requerido, y proveer una mejor mezcla de productos. En cada caso el sistema de producción debe ser capaz de realizar esas tareas en el contexto de una meta unificada de calidad, tiempo y costo. La flexibilidad da la mayor importancia a la rapidez con que se realiza cada tarea. La flexibilidad se logra cuando el sistema de producción puede fabricar un solo artículo y de todas formas hacerlo a un costo bajo.

- **Diseño:** El diseño ha sufrido un cambio completo. Se acepta la creencia de que la parte más importante del costo y la calidad del producto están determinados en la etapa del diseño. Si ha de proporcionarse al cliente más variedad más rápido y a menor costo, es imposible usar el mismo enfoque de diseño que se usaba en el pasado. El diseño y el desarrollo del producto ya no son elementos aislados. El diseño ahora interactúa con los clientes y con la producción y escucha a los expertos de otros segmentos del negocio. Esta integración, basada en el enfoque de equipo ayuda a conseguir un diseño que toma en cuenta la función (especificaciones), la vida (confiabilidad), la forma (estética) y la manufactura eficiente. Aunque por lo general el diseño ha sido un esfuerzo de equipo, la composición del equipo y su alcance han cambiado.
- **Sencillez:** En los inicios de la era industrial, la sencillez no era una prioridad porque las cosas eran simples por naturaleza. En el nuevo ambiente de la manufactura se simplifica por dos razones:
  - ✓ Las personas entienden mejor las cosas sencillas,
  - ✓ Las situaciones sencillas nos permiten usar soluciones simples que son menos costosa consumen menos tiempo, se implantan más rápido y tienen menor riesgo.

El nuevo ambiente de producción es complejo por naturaleza. Se tiene la tecnología con la computadora y sus derivados, para manejar las situaciones complejas. Es tentador ir directo a la tecnología de punta para resolver el problema complejo. Sin embargo, antes de implantar una solución a un problema complejo, intentar simplificarlo para poder darle una solución menos costosa. No debe tenerse prisa en usar la tecnología avanzada para manejar la complejidad a menos que sea una necesidad requerida.

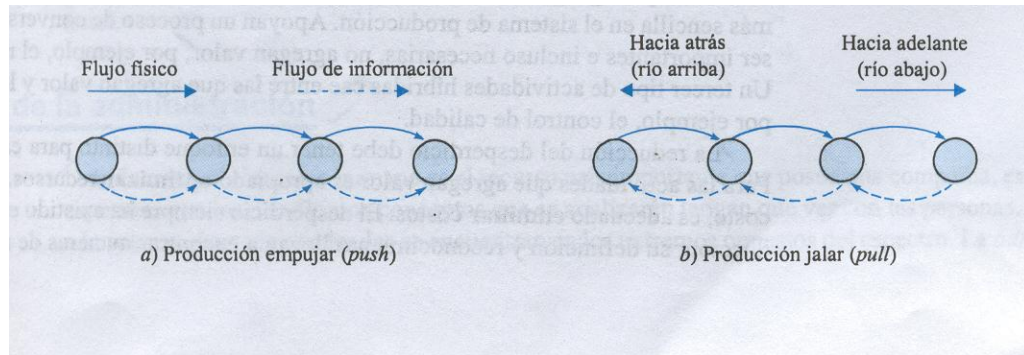
- **Variabilidad:** La variabilidad ha sido un problema desde que la sociedad cambió de la artesanía a la era industrial. Todo varía, productos, dimensiones, procesos de manufactura, tiempo de entrega y niveles de calidad. La variabilidad, un enemigo universal, se acepta por tradición como un hecho de la vida. Se ha intentado definirla

y usar métodos estadísticos para controlarla o trabajar en ella. Ahora se intenta eliminarla por completo, reduciendo la necesidad de un buen número de herramientas desarrolladas para controlarla.

- Jalar (pull): El proceso de producción, es básicamente un proceso de flujo. Primero se tiene un flujo físico, la materia prima, que es el producto semiterminado, se mueve de una estación de trabajo o de ensamble a otra. En cada una se hace algún procesamiento a la materia prima y los materiales se mueven a la siguiente estación en la secuencia de manufactura. Otros tipos de flujo no son físicos, el más importante es el flujo de información. Este puede ser verbal, en el papel, en una pantalla de computadoras o una combinación de éstos. El flujo físico es la columna vertebral del sistema, sin él no hay salida del sistema de producción. Así se quiere mantener un flujo suave del producto en línea, sin retrasos. En contraste el flujo de producción tiene reglas hechas por el hombre que lo gobierna en lugar de las leyes de la naturaleza. Por tradición la ley que gobernaba era la de la producción empujar (push): sigue trabajando sin importar que pase más adelante en la línea, haz según el plan. La información fluye como la corriente, igual que el flujo físico. Esta regla funciona para los sistemas controlados por la producción en los que se tenía el mercado (consumidor) garantizado. Aún más la producción río arriba era insensible a lo que pasaba más adelante.

Las cosas cambiaron con los sistemas controlados por el mercado en los que el cliente es el corazón. La ley que gobierna ha cambiado a la regla de jalar o producción jala. La esencia del sistema de producción jalar es hacer las cosas al principio del flujo solamente cuando se piden al final de éste. El punto Terminal es el cliente. Es un sistema de producción empujando los flujos físicos y de información van en la misma dirección. En el sistema de producción jalando el flujo físico y el de información van en direcciones opuestas. En el sistema de producción jalar nada comienza en la cadena proveedor – cliente a menos que haya una petición (información) desde el final de las actividades. Este concepto aplica no sólo a las actividades de la planta y a los flujos sino también al proveedor externo y cliente.

## Producción empujar – jalar



Fuente: Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción.

- **Desperdicio – Valor:** En la vida diaria recibimos el consejo de no desperdiciar recursos, como nuestro tiempo y dinero. Al reflexionar vemos que en realidad, se nos aconseja no usar un importante recurso (es decir tiempo y dinero) si no ganamos algún valor. Como la misión principal de un proceso productivo es incrementar el valor para el consumidor final, este principio sencillo se convierte en un concepto importante en los sistemas de producción. El cliente está dispuesto a pagar por el valor, no por el desperdicio. En el contexto del proceso de manufactura, el desperdicio, se define como cualquier recurso gastado en exceso de lo requerido y lo valorado, por el cliente. Aunque no siempre es fácil determinar la mínima cantidad del recurso necesario, algunas veces el desperdicio es obvio. El cliente espera una calidad perfecta del producto, esto se puede lograr, haciéndolo bien la primera vez (un principio importante en sí mismo) o mediante el retrabajo hasta que se logra la calidad deseada. En general el desperdicio ocurre en tres aspectos: tiempo, dinero y esfuerzo. El tiempo y el esfuerzo se pueden expresar mediante un costo equivalente. El tiempo de entrega excesivo o mala calidad son desperdicio, como lo son un diseño de producto con demasiada ingeniería, exceso de inventario y los gastos generales inflados. Cualquier otra actividad cuya contribución al valor del producto (y la satisfacción del cliente) sean cuestionables será también desperdicio.

Las actividades de producción se clasifican en dos grandes categorías: las que agregan valor y las que agregan costo. Las actividades que agregan valor son aquellas que por su naturaleza se supone que aumentan el valor del producto. Las actividades que agregan el costo son las que permiten una operación más tranquila o hacen la vida más sencilla en el sistema de producción. Apoyan un proceso de conversión, y aunque puede ser importante e incluso necesario, no agregan valor. La reducción del desperdicio debe tener un enfoque distinto para cada tipo de actividades. Para las actividades que agregan valor es apropiado optimizar recursos. Para las que agregan costo, es adecuado eliminar costos. El desperdicio siempre ha existido en los sistemas de producción, su definición y reconocimiento llevan a encontrar maneras de reducirlo.

- Mejora: El concepto de mejora se ha usado en los sistemas de producción desde los días de Taylor y los Gilbreth. En un principio se intentaron mejoras a nivel de las tareas, básicamente a través del estudio de tiempos y movimientos. Al pasar los años, el concepto de mejora se ha extendido y su alcance incluye mejoras en áreas adicionales de manufactura (procesos, ensamble, calidad, tiempo y costo). Hasta ahora, la base del enfoque de mejoras incluía estas tres características:

Debe hacerse un trueque: Si se quiere una mayor calidad, se tiene que pagar más por ella.

El punto de vista era local y no global: Reducir el costo de una actividad y no el costo total del sistema.

Por lo común, las mejoras se llevaban a cabo en forma de proyecto (actividad según necesidades) para mejorar la calidad o reducir el inventario.

Mejora Integral: El proceso de mejora es un proceso multidimensional. No se puede lograr una meta expensas de otra. La meta del sistema de producción tiene que mejorarse en cada una de tres dimensiones: calidad, tiempo y costo. Se debe proporcionar una mayor calidad a un precio menor y con tiempo de entrega reducido,

lo que significa que se tiene que tomar un enfoque global y no local para asegurar la mejora de todo el sistema.

Mejora Continua: La mejora debe ser un proceso continuo, siempre existe un espacio para las mejoras futuras. Una mejora lleva a otra, lo que establece un proceso cíclico.

En ocasiones, este proceso recibe el nombre de Kaizen, término en japonés para la mejora continua. Los japoneses hacen hincapié en que el Kaizen, practicado en Japón durante años, es un proceso que incluye a todos, desde la alta administración hasta el último empleado. También hacen una distinción sutil entre Kaizen e innovación. Kaizen significa pequeñas mejoras hechas con las cosas como están y es el resultado de un esfuerzo constante. La innovación incluye un mejoramiento drástico a lo que se tiene y es el resultado de una inversión fuerte en nueva tecnología o equipo.

- d) El papel de la administración, Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción, define:

Debido a que el elemento humano es el recurso más importante que posee una compañía, es de esperarse que los dos últimos conceptos que se analizarán tengan que ver con las personas. La administración y los empleados se encuentran en los extremos opuestos del espectro. La administración tiene un papel más amplio en los nuevos sistemas de producción. Transforma el sistema de su modo actual en nuevo modo de operar representando por los conceptos descritos hasta ahora. El administrador está a cargo, básicamente, de un proceso de cambio cuya inducción es difícil por que intervienen las personas en el sistema. El cambio representa un reto para cada trabajador porque sus habilidades pueden quedar obsoletas, su nivel puede degradarse, el ambiente o la localización del trabajo pueden cambiar o todavía peor, el trabajo puede eliminarse. El papel del administrador es facilitar el cambio positivamente siguiendo tres principios:

- Compromiso: El administrador debe, antes que nada, demostrar un compromiso con los nuevos conceptos, que puede ser un rompimiento completo con el estado actual.

- Participación: La administración debe convertirse, en parte del proceso y no quedarse fuera de él. El cambio comienza en el nivel más alto, y la administración debe apoyar y experimentar los elementos, del proceso de cambio en toda la organización.
- Metas: La administración debe establecer metas extraordinarias. Sólo así será posible obtener resultados de primer orden.

Por lo general, los cambios drásticos nos introducen voluntariamente. Con frecuencia alguna amenaza externa severa contra la supervivencia hace que el cambio sea necesario.

- e) Papel del empleado: Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción, define:

Los empleados siempre han sido parte de la organización, pero ahora deben convertirse en parte del proceso de cambio y del modelo de operar. En este contexto la administración establece dos metas para los empleados: participación y desarrollo

La participación de los empleados utiliza la energía creativa de todos ellos para resolver problemas. Requiere un alto grado de compromiso con la compañía. Esta participación toma muchas formas, pero la idea básica es que si los empleados están involucrados en el proceso, aceptan los resultados con más facilidad. Además, la empresa utiliza una gran cantidad de inteligencia para generar buenas ideas.

El desarrollo del empleado, la actualización de habilidades, es necesaria para la utilización de las nuevas tecnologías. Este sistema cambia la filosofía tradicional de control de empleados en un nuevo concepto de empleado comprometido y actualizarlo.

- f) El círculo de impacto, Sipper, D. (1,998) en su libro titulado: planeación y control de producción, define:

En última instancia, este impacto está representado por un cambio de cultura importante en la organización.



¿Qué es cultura organizacional?, cultura se refiere a los valores, creencias y principios esenciales que sirven como fundamento a un sistema administrativo. También incluye un conjunto de prácticas y comportamientos administrativos que sirven de ejemplo y a la vez refuerzan esos principios básicos. El resultado neto, de este cambio es que la cultura organizacional cambia de la búsqueda de la eficiencia a la búsqueda de la efectividad, que contiene un espectro más amplio.

La eficiencia, una medida local del desempeño, se define como el cociente de la salida entre la entrada. La idea es hacer las cosas bien. La efectividad por otro lado, se enfoca en los requerimientos del todo el sistema, no en un subconjunto del mismo. La idea es hacer las cosas correctamente. Se especifican los estándares de desempeño para los principales parámetros del sistema y éstos se convierten en el marco de referencia dentro del cual las medidas de eficiencia siguen teniendo un papel importante. La transición de una cultura de eficiencia a una cultura de efectividad es complicada. Por lo general lleva varios años lograrlo debido a que toda la organización tiene que transformarse. Adoptar los conceptos del nuevo mundo industrial es un compromiso por largo tiempo, tomando un atajo para acortarlo significará el fracaso.

### **1.2.3 Habilidad para Enlazar las Dimensiones de la Competitividad**

Sumanth, D. (1999), en su libro titulado: administración para la productividad total define: Las tres dimensiones básicas de la competitividad, en la actualidad y para el siglo XXI, son:

- a) Competitividad en Calidad,
- b) Competitividad en Costos.

El concepto del TPMgt se enfoca en estas tres dimensiones de la competitividad de una manera simultánea, en lugar de hacerlo en serie o por separado. Se requieren las tres dimensiones para enfrentar los retos de la competitividad global. Las expectativas de calidad de clientes, consumidores y componentes han aumentado de una manera tan dramática en años recientes, que calidad y costos se usan para garantizar dicha satisfacción. Dado que las personas esperan

obtener productos de alta calidad al mejor precio posible, la dimensión tiempo es el factor decisivo cuando se supone que calidad y costo son iguales para los productos o servicios de la competencia.

- a) Competencia en calidad: Un segundo beneficio de la TPmgt es la competitividad en calidad, esto es, la habilidad de una empresa para competir en la dimensión de calidad. A principios del 1981, muchas empresas estadounidenses despertaron y respondieron admirablemente al reto de la competitividad en calidad. En la actualidad se tiene la idea externa e interna de que la calidad de los automóviles estadounidenses, está muy cerca de los niveles de calidad de los vehículos japoneses o alemanes, y en algunos casos los supera.

La brecha de la calidad se ha visto disminuida entre las empresas de clase mundial. La calidad en la educación superior en administración de negocios en Estados Unidos durante los últimos diez años, ha ayudado a las empresas a considerar la calidad como una variable estratégica. Se ha convertido en una necesidad pero no una condición suficiente para asegurar el éxito corporativo. Los consumidores educados son más exigentes en el mercado actual del comprador y no desperdician su tiempo en productos y servicios en los que no perciben por lo menos un mínimo del nivel de calidad. La competitividad en calidad se traduce en ganancias positivas para los niveles de la productividad total y de la productividad total en general y en consecuencia, para los niveles de generación de utilidades.

- b) Competitividad en costos totales: A diferencia del concepto tradicional de sólo medir la productividad de la mano de obra, la TPmgt se esfuerza por mejorar constantemente la productividad total y la productividad total general de toda la organización. En consecuencia, existe un enfoque en la reducción del costo por la unidad (para productos y/o servicios), en lugar de enfocarse nada más en los costos por concepto, de mano de obra o del personal en general. Dado que la TPmgt es de naturaleza sistemática, utiliza la creatividad de las personas para reducir otros costos, mismos que son significativamente mayores para la generalidad de los productos. En

consecuencia, la TPMgt beneficia a la empresa de una manera consistente al asegurarle una competitividad en materia de costos totales y por lo tanto, la habilidad de manipular los precios de productos y servicios, sin tener que sacrificar los beneficios para los accionistas y los demás interesados en la empresa.

#### **1.2.4 Globalización Económica y Competitividad**

Anda, C. (2002), en su libro: administración y calidad define:

La organización para producir y comercializar es ganada por el capitalismo, la eficiencia se ubica al lado de la libre propiedad de los medios de producción y la libre fijación de los precios en el mercado, añadiendo la libre competencia, el libre comercio y la democracia. De esta manera los avances científicos y tecnológicos que han tenido lugar en los últimos años han modificado sustancialmente los patrones de producción y comercialización a nivel mundial. Estos cambios han generado una interdependencia creciente entre las naciones que permiten hablar de globalización de la economía. Gracias a ella, se han incrementado las corrientes de comercio e inversión, propiciando mayores niveles de competitividad, factor decisivo en el desarrollo económico contemporáneo.

Para lograr mayores niveles de competitividad es necesario abrir sus economías y vincularse a espacios económicos ampliados, tomando en cuenta su situación geográfica, la naturaleza y monto de sus intercambios, la complementariedad económica y el potencial de desarrollo. Así, los mecanismos de vinculación económica que se han puesto en marcha, en las distintas zonas geográficas del planeta, revisten características específicas que han sido diseñadas por la voluntad. Los países han limitado su vinculación a los llamados procesos de “Producción compartida”. En ambos casos se ha buscado, con éxito, incrementar la competitividad de la región frente al resto del mundo.

Todo lo anterior, incluyendo claro, la reconversión en los países con antiguo sistema socialista al de libre empresa, proceso en el que por cierto aún están inmersos, ha permitido que cada vez más la economía se globalice. En efecto, el comercio, los servicios y la industria, cada vez son más abiertos. Como establecieron los economistas clásicos, cada país tiene lo que se denomina

ventajas comparativas según el sector de que se trate, en ocasiones por que su mano de obra es muy hábil y barata, en otras porque el producto requiere materiales, puede ser madera, plata o energéticos como el petróleo o la energía eléctrica, cuyos costos sean más baratos que en otros lugares.

### **1.2.5 Efectos y Beneficios de la Competitividad**

Anda, C. (2002), en su libro: administración y calidad define:

Todas las cosas tiene lados positivos y negativos, la competitividad tiene más lados buenos que malos porque en lo personal, desde cuando una persona es joven se le enseña que tarde o temprano se estará en el proceso productivo y que no se puede llegar mal preparado, en la actualidad ya no se pueden hacer las cosas al “ahí se va”, como en tiempos anteriores. Desde el punto de vista social la competitividad tiene también buenos efectos. Antes del TLC de Norteamérica, los artículos que pasaban de uno a otro país tenían que pagar un arancel y la sociedad que consumía el producto pagaba además del costo mismo, el impuesto, pues estos se repercuten al consumidor final.

Al eliminarse gradualmente esos aranceles, ya no los pagará el consumidor. Así mismo serán empresas competitivas las que permanezcan en el mercado, aquellas que minimicen sus costos y con buena calidad, así la sociedad se beneficia de esa mejor calidad y más bajo precio. Entre los defectos que se observan ante la modernidad, la globalización, la calidad y la competitividad, es que todo el sistema está orientado para premiar a los más capaces, marginando a quienes no estén en esa circunstancia. Por lo que la competitividad es una competencia y a todos les gusta que la competencia sea pareja, justa, equitativa y como se sabe por diversas circunstancias, no siempre es pareja. Si bien esta disparidad es más notable en los países en desarrollo como México, a ello no escapan ni los países ricos donde aunque en menor proporción, también hay un buen número de marginados. Por lo que las personas que se quedan sin empleo, es por falta de competencia y circunstancias de la vida y no tienen poder de compra.

## 1.2.6 Relación de la Administración con la Calidad y Competitividad

Anda, C. (2002), en su libro: administración y calidad define:

Calidad y competitividad:

La administración es útil, para organizar una empresa y para fijarse metas en el aspecto profesional, empresarial, en la dinámica de los negocios y el espíritu emprendedor que se requiere para crear empresas y lo relevante es que el país esté bien administrado, pero además se necesita del ingrediente de calidad, la calidad de vida y calidad de empresa. La necesidad de una alta calidad en los productos de la empresa para poder ser competitivos, es decir, acceder al mercado y permanecer en él sabiendo que hay otros jugadores, por lo que hay que prepararse mejor todos los días.

La calidad en sí misma, podría decir que es como el resultado de vivir con una constante insatisfacción positiva, no estar satisfecho con lo que se hace o lo que se tiene, en forma positiva lleva a tratar de mejorarlo, porque siempre se está seguro que se podrá hacer algo mejor, esto da lugar y mantiene abierto el potencial para el mejoramiento continuo, lo que es natural e inherente a la naturaleza humana, esta imbuido en el desarrollo de la humanidad. Así dentro de las descripciones de calidad, las más comunes y universales son la que establece el público consumidor o el usuario para un producto o servicio.

Alta calidad, buena calidad o mala calidad, es decir calidad y un calificativo que se refiere casi siempre a la evaluación personal de que tan bien satisfizo el producto o el servicio a la necesidad o requerimiento que se tiene, es la medida real y publica de la calidad. Observando estas relaciones y su conexión con la imagen de un producto, no es extraño que siempre se busque una identificación del producto, con la alta calidad, para acreditar la marca y establecer esa característica de evidente diferenciación que quizá puede llevarse al precio, aún en un ámbito de competencia extrema, como es el mundo de los automóviles, de los relojes, etc.

Para lograr lo anterior las especificaciones del producto o servicio deben corresponder a los requerimientos que tenga la utilización del mismo y al objetivo de precio que se estime puede ser pagado por el usuario. En los productos industriales los que van de una industria a otra, la cadena

de especificaciones que se establece entre la industria compradora y la productora, la alta calidad de concordancia es la única garantía para desarrollar mayor competitividad y la calidad de percepción, se proyecta con la estructura completa de toda la empresa, producto, medios, organización y gente. Porque dar lo mismo por menos o en el mejor de los casos dar más satisfacción a los requerimientos por menos dinero y establecer este concepto como el objetivo de un desarrollo continuo, viene a constituir la esencia de la competitividad.

### **1.2.6 Estructura Competitiva**

Czinkota, M. (2001) en su libro de administración de la mercadotecnia, define:

Las economías de escala son a menudo la característica principal de un mercado. La teoría es que cuanto mayor sean las economías de escala, mayores serán los beneficios que acumulen los que tienen mayor participación del mercado. Como resultado la competencia por obtener mayor participación es intensa.

- a) Las economías de escala: Pueden darse por que las fábricas más grandes son más eficientes en su operación y el costo unitario del producto puede ser relativamente menor. Tal vez haya gastos indirectos inevitables, incluso en las organizaciones pequeñas. Pero los participantes más grandes pueden distribuirlos en mayores volúmenes. Las economías de escala pueden también ser el resultado de efectos de aprendizaje, con una producción acumulativa creciente, el fabricante aprende más y encuentra métodos de producción más eficientes. Todos estos efectos tienden a incrementar la competencia al ofrecer incentivos para comprar participación en el mercado y convertirse en el productor de menor costo. De igual modo, las economías de escala también producen importantes barreras contra nuevos participantes en el mercado. A mayor inversión inicial, más difícil es justificar la inversión para un nuevo participante. Sin embargo, las economías de escala no duran para siempre, en especial ante las nuevas tecnologías de manufactura basadas en computadoras y la creciente tendencia de muchos mercados de ofrecer una mayor variedad a los consumidores a través de la mercadotecnia de nicho.

También es importante comprender la historia competitiva de las empresas. Las reacciones previas de los competidores determinan en mayor grado cuáles serán las nuevas medidas competitivas, en especial en términos de reacciones a nuevos participantes. Si las marcas existentes han mostrado que reaccionarán con firmeza para defender su posición con promociones agresivas y asignaciones de precios, es posible disuadir a los nuevos participantes. Sin embargo, puede crearse inestabilidad si las organizaciones del mercado difieren en sus estructuras, metas y culturas, y no pueden interpretar las intenciones de sus competidores. Michael Porter sugiere que hay competidores buenos y malos. Los buenos competidores juegan conforme a las reglas que la industria ha reconocido tácticamente, por lo común limitan la competencia de precios, ayudan a extender la industria y no buscan destruir a otros competidores. Por otra parte los malos competidores generalmente hacen lo contrario: rompen las reglas, compra participación de mercado (con frecuencia al empezar una guerra de precios) y alteran el equilibrio. Para optimizar sus resultados, los buenos competidores deben, dentro de muy estrictas guías legales, buscar restringir a los malos. No obstante, la historia competitiva puede palidecer en su significado frente a cambios externos al mercado.

Los canales de distribución también tienen un efecto importante en la estructura de la competencia. La integración al frente, o el establecimiento de acuerdos que atañen a los distribuidores a sus proveedores a través de medidas como el financiamiento o crédito comercial. Pueden ser muy efectivos para restringir el acceso a la distribución. El desarrollo de relaciones estrechas con los canales de distribución puede tener un efecto similar.

Por lo que la capacidad de configuración en un mercado también es un factor importante. Si las empresas de una industria no tienen capacidad suficiente para satisfacer la demanda, el incentivo para nuevos participantes es alto, sin embargo, estos deben considerar el tiempo que les toma poner en línea la capacidad, nueva o adicional, la probabilidad de que a los proveedores existentes, las desarrollan y la posibilidad de cambios en la demanda. Con frecuencia, las empresas tienen también,

capacidad de aprovisionamiento en exceso. En tales casos, en especial, cuando las economías de escala entran en juego, es probable que los competidores hagan énfasis en niveles de venta y participación del mercado, casi sin importar el precio, lo que tiende a llevar a precios bajos basados en el producto.

Michael Porter ha desarrollado un marco que agrega cinco influencias más a la competencia:

- a) Competidores de la industria que determinan la rivalidad entre las empresas existentes.
- b) Potenciales participantes que pueden cambiar las reglas de la competencia, pero que pueden frenarse mediante barreras de ingreso.
- c) Proveedores cuyo poder de negociación puede cambiar la estructura de la industria.
- d) El poder de negociación de los compradores, por ejemplo, el control de los vendedores al menudeo sobre el destino de muchos proveedores de bienes de consumo.
- e) La amenaza de productos o servicios sustitutos que pueden reestructurar toda la industria, no solo la estructura competitiva existente.

### **1.2.7 Respuesta Competitiva**

Czinkota, M. (2001) en su libro de administración de la mercadotecnia, define:

Un aspecto importante de cualquier evaluación competitiva es determinar cómo responderán los competidores a desafíos futuros:

- a) Sin respuesta (o respuesta lenta): Este competidor no responderá directamente a cualquier cambio en el entorno, o al menos no lo hará a corto plazo. Puede ser un líder de marca dominante y darse el lujo de ignorar, la mayoría de las amenazas competitivas o puede ser un competidor en una posición débil especial.



- b) Respuesta rápida: Por lo común tal estrategia es la más efectiva y la más redituable porque cuanto más pronto se retire la amenaza, más pronto podrán generarse las altas utilidades de nuevo.
- c) Respuesta enfocada: Algunos competidores sólo responderán a ciertos tipos de desafíos (casi siempre de precios), ya sea negándose a aceptarlos o no reconociendo otras formas de desafío, en especial aquellos en la forma de desarrollos de nuevos productos.

El tipo de respuesta varía dependiendo de la circunstancia de que ocurra y/o la situación específica de un competidor en este momento. De igual modo, las reacciones agresivas son más probables en industrias que tienen una elevada protección de patentes de industrias con baja protección, quizá porque los competidores de industrias ricas en patentes son más sensibles a las medidas de los otros y están menos dispuestos a permitir el cambio de un competidor. Por lo tanto un análisis de respuesta debe investigar el grado al que las empresas estén dispuestas a responder a un cambio en particular, más que el cambio en general.

### **1.2.8 Estrategias Competitivas**

Czinkota, M. (2001) en su libro de administración de la mercadotecnia, define:

Michael Porter, destacado exponente de la estrategia competitiva, establece que sólo hay tres enfoques estratégicos genéricos potencialmente exitosos, para superar a otras empresas de una industria: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque.

La primera alternativa, el liderazgo general de costos, ha obtenido relevancia en años recientes, conforme las organizaciones han invertido grandes sumas para obtener economías de escala. Los mercados se han expandido a continentes enteros para apoyar nuevas plantas masivas, como es el caso de la industria automotriz europea. Sin embargo, la segunda y tercera alternativas de Porter dependen de factores distintos a los precios para contener a la competencia. La diferenciación de productos, en especial la asignación de marcas, retira al producto de algunos de los elementos

más directos de la competencia. El enfoque en la segmentación y el posicionamiento del producto, son dispositivos especialmente efectivos para contener la presión competitiva y permiten que el mercadólogo se concentre en defender la oferta en un pequeño segmento del mercado para abrir rutas a los bienes o servicios competitivos más vulnerables.

a) Líderes y Seguidores:

Las empresas pueden utilizar un amplio rango de acciones competitivas, empero, la posición de mercado de una empresa determina en mayor grado el rango de tales acciones. Una diferenciación útil puede hacerse entre líderes cuyos productos normalmente tienen una participación de mercado del 50% o más y seguidores, que tienen menor participación y posiciones marginales.

Los líderes pueden ganar mucho de la expansión del mercado. Por lo tanto, las dos estrategias principales de un líder de mercado son la expansión del mercado y la defensa de su participación en él. Para extender el mercado total, la empresa puede buscar nuevos usuarios. Alternativamente, puede desarrollar nuevos usos al encontrar cosas adicionales que el producto pueda hacer.

Para defender la participación de mercado, la empresa cuenta con varias alternativas:

- Defensa de la posición: al hacer inexpugnable la posición de la marca,
- Defensa del derecho de propiedad: al lanzar un ataque al competidor antes de que pueda establecerse (esta defensa también desalienta a otros competidores potenciales) y
- Defensa contraofensiva: que ataca el territorio doméstico del competidor para que tenga que distraer sus esfuerzos de proteger sus productos existentes.

En términos de la actividad competitiva, las empresas con marcas líderes importantes casi siempre concentrarán sus esfuerzos en la publicidad. Con sus grandes ventas, fácilmente pueden desarrollar grandes presupuestos publicitarios. Los mensajes publicitarios bien pueden resaltar la marca o atributos particulares de la oferta, que probablemente se posicionen cerca del ideal del cliente.

Por otro lado, la estrategia para los seguidores resulta en extremo competitiva, al buscar apoderarse de la tajada más grande del pastel existente. El dispositivo competitivo más importante quizá sea la competencia de precios, porque el pequeño volumen del negocio significa que casi nunca pueden los seguidores generar presupuestos publicitarios importantes. Sin embargo un enfoque más redituable es evitar totalmente a los competidores principales al usar la mercadotecnia de nicho, que se concentra en segmentos pequeños que no atienden las marcas mayores. Más exitosos son aquellos seguidores capaces de enfocarse en dos tipos de clientes: los que pueden cambiar a costos de adquisición relativamente bajos y los clientes de alta utilidad que genera los ingresos más elevados.

Para terminar, el Boston Consulting Group hace las observaciones siguientes, basado en su experiencia de la guerra de mercados:

- a) Si hay muchos competidores, es casi inevitable una sacudida,
- b) Todo salvo los dos competidores con mayor participación serán o perdedores (eventualmente serán eliminados) o trampas de efectivo marginales,
- c) Cualquiera que represente menos del 30% del mercado relevante, o al menos la mitad de la participación del líder, se encuentra en una posición de alto riesgo,
- d) Cuanto más rápido se recobre cualquier inversión o se gane una posición de mercado sólo atrás de la del líder, menor será el riesgo y más grande el rendimiento probable en la inversión.

Por difícil que sea mantener una posición de liderazgo, es más difícil ser un seguidor, de ahí la gran atracción de la segmentación, que divide el mercado en piezas más pequeñas, pero todavía viables y permite a la empresa ser el líder del mercado en el segmento de su elección.

### **1.2.10 Brecha Competitiva**

Czinkota, M. (2001) en su libro de administración de la mercadotecnia, define:

La brecha competitiva se refiere a las diferencias en la efectividad de la estrategia de una nueva empresa relativa a sus competidores en el mismo mercado de productos. Además la brecha competitiva representa los efectos de factores como el precio y la promoción en términos de la efectividad de sus mensajes. Esto es lo que se supone popularmente de lo que se trata la mercadotecnia. No está por demás decir que la brecha competitiva no es un factor en el caso de la prestación de monopolio de servicios en el sector público.

El análisis de brecha es una herramienta para mejorarla y alinearla con las estrategias generales de la compañía con la mayor objetividad posible. Puede dirigirse a estrategias del producto o del mercado, y a la necesidad de desarrollar productos nuevos y mejorados.

### **1.2.11 El Entorno Competitivo**

Czinkota, M. (2001) en su libro de administración de la mercadotecnia, define:

Todos los factores anteriores conforman el entorno competitivo de las empresas. Sin embargo, tres dimensiones adicionales afectan directamente la forma como las compañías compiten. Son cambios en la estructura corporativa, cambios en la ubicación de la corporación y el surgimiento de nuevas ventajas por el liderazgo.

- a) Estructura Corporativa: Una estrategia de reestructuración clave utilizada por las empresas en el sector de servicios y en el de manufactura, es el de las fusiones y adquisiciones. El cúmulo de fusiones y adquisiciones en el ámbito mundial se está acelerando.

Mediante estas actividades, las empresas buscan comprar la dominación del mercado vía la adquisición de presencia de distribución, poder de manufactura, contactos de clientes o primacía de conocimientos. Además la sinergia entre las instituciones que se fusionan, crea una mayor eficiencia competitiva, principalmente a través de la eliminación de

puestos. En realidad, frecuentemente tales sinergias son difíciles de aplicar o dejan de materializarse en su totalidad. También la salida de personal clave a menudo reduce los beneficios que es esperaban. No obstante, el hecho siguen siendo los mercadólogos, en particular en el campo industrial, presencian una declinación de la cantidad de sus clientes grandes debido a estas fusiones y están aprendiendo que la competencia de empresas más grandes, con frecuencia es más dura y se libra con bolsillos más repletos.

Muchas empresas, también se están adelgazando demasiado dejando solamente los niveles principales. De nuevo, tales reducciones se enfocan sobre todo al aspecto de personal, con la consecuencia de que algunas funciones corporativas ya no se desarrollan o se prestan de manera distinta. Muchas empresas también intentan prolongar su alcance, ya sea al formar alianzas estratégicas o al desarrollar nuevas relaciones externas. Las alianzas estratégicas son una forma de acuerdo de negocios entre compañías para intercambiar sus fortalezas respectivas en busca de beneficios mutuos. Pueden incluir participación de capital o no. Las corporaciones también forman proyectos temporales, cada vez más numerosos, para administrar grandes proyectos y desarrollar un poder competitivo abrumador. Se ha predicho que la corporación del mañana será una entidad menos localizada físicamente, que un consorcio con base de red, con una cultura de orientación más que jerárquica, un despliegue constante de sus profesionales y fronteras semipermeables con sus socios y competidores. Tal enfoque permite a una empresa incrementar significativamente su alcance geográfico y participar en proyectos que habrían sido demasiado intensivos en cuanto a recursos para que los realizara una sola empresa. Además reduce la inversión en áreas que no se consideran centrales para la misión de las empresas y optimiza el capital disponible para actividades centrales.

Al mismo tiempo que algunas empresas se dirigen hacia relaciones virtuales cortas, fluidas y tangenciales, otras confían en el desarrollo de asociaciones estrechas a largo plazo para alcanzar la eficiencia.

- b) Localización Corporativa: El nuevo entorno competitivo también ofrece variadas oportunidades de ubicación para las empresas y sus actividades de producción. Por lo que

en una creciente cantidad de industrias, la gerencia debe preguntarse con regularidad si el trabajo puede llevarse a naciones con una fuerza de trabajo muy calificada y niveles de sueldo favorables. En sus operaciones globales es muy probable que las empresas busquen cada vez más sólo el derecho a operar, más que el derecho a establecerse debido a su capacidad para atender mercados sin tener una presencia física en ellos.

Como consecuencia de estas nuevas alternativas de ubicación, trabajadores no calificados y faltos de motivación de las naciones industrializadas, enfrenta mayores dificultades de empleo. Sobre una base regional, nacional y hasta internacional, las oportunidades para estos trabajadores se reducen y su estándar de vida está en declive. Si no se quiere que la sociedad se debilite mediante pagos de transferencia a fondos de bienestar social y de desempleo o se ponga en riesgo de destrucción por una desigualdad siempre creciente, el aprendizaje tendrá que adoptar un papel más importante. Por lo que para el individuo, el aprendizaje tendrá que hacer énfasis en una mejoría de la adquisición de habilidades y conocimientos, en particular en un nivel técnico. Desde un punto de vista corporativo, el aprendizaje debe hacer énfasis en reducir la complejidad de los procesos y ponerlos en una armonía más estrecha con las capacidades existentes de grandes porciones de la fuerza de trabajo.

- c) Prima de Liderazgo: Un tercer cambio en el entorno competitivo, en particular en Estados Unidos, es un efecto emergente de “el ganador se lo lleva todo”. El liderazgo corporativo se reconoce y refuerza en los mercados mediante el pago de una prima, que en sí misma, a menudo apoya al liderazgo. En términos simples, ser el mejor puede ser definitivo para colocar la piedra angular de excelencia futura, o hasta la supervivencia, por lo que será necesario emprender ese esfuerzo adicional que eleva las actividades de una empresa a un nivel de superioridad. Al entender al cliente y hacer un uso adecuado de las herramientas de mercadotecnia disponibles, la función de mercadotecnia puede hacer la diferencia crucial para el éxito corporativo.

## 1.3 Panadería

### 1.3.1 Concepto

Sarret, J. (2,006), en su libro titulado: artes y secretos de la repostería define:

Ciencia mediante la cual, se trata de sacar un producto (el pan) con el mayor volumen (que se vea grandazo) y con la menor cantidad de harina (cero relleno). Las cuales se caracterizan por ser un negocio en la venta de un producto que, al ser de primera necesidad, mantiene una demanda constante. Pero este no es el único factor que garantiza los ingresos. Pertenecer a una red consolidada y permite mantener el producto disponible y siempre a punto, contar con una variedad que supone un valor añadido al comercio y una imagen de marca que imprime calidad y atrae a la clientela, no sólo a través del gusto.

Por lo que la panadería es una empresa que se dedica a la elaboración del pan, ya que se ha tecnificado de tal manera que, a veces se añora el cálido olor del pan artesano, preparado según las tradicionales fórmulas que durante siglos, hicieron de él, el más apreciado de los alimentos. Aunque el pan se compone solo de harina, líquido, levadura y sal, su confección precisa de unos ritos establecidos que no se pueden alterar, ya que de ello depende el éxito de su forma, sabor y presentación final. Si el pan es el alimento más universal, su categoría dentro de los altos niveles de la gastronomía, es más bien humilde y sin embargo tiene una importancia capital, tan notable como diversificada. Además las primeras noticias del pan, nos conducen a las tribus más primitivas, a los hombres que empezaban a razonar como tales y que de las primeras semillas, obtenían harina y que sobre lasas, el precioso fuego permitía un calor suficiente para la cocción de tortas, ¡de pan!. Todos los cereales, todas las féculas sirven para hacer pan. Y el pan no sólo es símbolo, sin alimento del cual aún no queremos prescindir.

El mercado de la panadería ha descubierto, hace pocos años un negocio integrado tradicionalmente por pequeños establecimientos de carácter familiar e independiente unos de otros. Panaderías y pastelerías constituyen un concepto que, en asociación con el sistema ha incorporado un nuevo saber hacer que ha modernizado el sector sin perder el sabor de la tradición que acompaña a sus productos.

Con el paso de los años, el concepto de antaño ha evolucionado y las empresas tradicionales han ido desapareciendo ante la imposibilidad de adaptarse a los nuevos tiempos, mientras que las enseñas han diversificado su oferta hacia tiendas de alimentación o productos de primera necesidad, abastecidas por empresas que cuentan con producción a nivel industrial y que también se han especializado en la venta.

Este desarrollo ha sido acompañado por innovaciones en la actividad productiva como el producto precocinado y los nuevos sistemas de congelación, así como una profesionalización empresarial con el objetivo de adaptarse a la demanda de los consumidores.

En cuanto a la diferenciación, podemos observar que la inclusión de diferentes secciones como pastelería, repostería, bocatería, constituye un concepto de negocio competitivo y adaptado a las tendencias del sector, lo que augura una posibilidad de expansión que ya se han dejado notar en el crecimiento de las redes a nivel nacional.

### **1.3.2 Clasificación de Panaderías**

Argueta, A. (2007) en su tesis titulada: estudio de prefactibilidad para la implementación de una panadería con servicio semi-domiciliario de reparto y venta del producto, en el municipio de Mazatenango, Suchitepéquez, define:

Panadería tradicional:

Son empresas pequeñas y medianas, con un nivel de automatización bajo a mediano, de sus procesos. Generalmente comercializa sus productos a través de sus propios puntos de venta, franquicias o atendiendo a pequeños comercios del sector de la distribución alimentaria.

Panadería de marca:

Dentro del sector panadero, son consideradas grandes empresas, aunque con otros sectores industriales, son compañías medianas. Su nivel de automatización es alto. Comercializan sus productos con una marca propia y los distribuyen a través del pequeño comercio alimentario, supermercados y grandes superficies.



### **1.3.3 Panificadoras**

Argueta, A. (2007) en su tesis titulada: Estudio de prefactibilidad para la implementación de una panadería con servicio semi-domiciliario de reparto y venta del producto, en el municipio de Mazatenango, Suchitepéquez, define:

Son las empresas que fabrican grandes cantidades de pan del día o el pan al que se le aplica alguna tecnología del frío. Son compañías muy automatizadas en sus procesos. En el caso de las que aplican el frío a sus productos, su distribución se centra en servir a panaderías, restaurantes y grandes colectividades. En los últimos tiempos estas empresas están introduciendo sus productos a través de supermercados y grandes superficies, con la intención de que sea el consumidor quien acabe el proceso de horneado de los productos.

### **1.3.4 Industria Panificadora**

Ayala, Y. (2004) en su tesis titulada: Guía para definición de estrategias de promoción de ventas para la categoría pastel en una industria panificadora, define:

El concepto de panificadora, en Guatemala, fue introducida a principio de siglo XX, por los emigrantes europeos. Llama la atención de los pobladores de aquella época, el pan tipo sándwich, o de caja, debido a la conveniencia que este presenta al consumidor, por el hecho de poderse almacenar hasta por 15 días en varios casos, sin perder sus principales características. Esto crea un crecimiento rápido y sostenido en el mercado de aquella época.

A través de los años, la industria panificadora se ha desarrollado a pesar de las limitantes impuestas por políticas comerciales distorsionadas que regulan la importación y producción de harina panificable. (Decreto 1490 del Congreso de la República)

### **1.3.5 Una Apetitosa Oportunidad de Negocio**

Sarret, J. (2006), en su libro titulado: Artes y secretos de la repostería define:

Las cadenas de panaderías que operan en el sector han experimentado un crecimiento importante durante el último año que se ha reflejado en la apertura de más de un centenar de establecimientos.

En el número de establecimientos encontramos la prueba de que se trata de un sector en pleno desarrollo, ya que el año pasado contábamos 186 tiendas dedicadas a la venta de estos productos y en 2006 operaban un total de 379 establecimientos adheridos a una cadena de empresas panificadoras.

Más de 150 nuevas tiendas que son fruto del interés de los emprendedores por trabajar en este sector bajo el modelo de franquicia y también de la decisión de enseñas que operaban en otros sectores de especializarse en el negocio de panadería y/o pastelería para reconducir su concepto hacia un nicho de actividad exitoso.

### **1.3.6 Entre Barras de Pan y Delicatessen**

Sarret, J. (2,006), en su libro titulado: Artes y secretos de la repostería define:

El mercado de las panaderías ofrece conceptos en este sector que han apostado por la variedad y la calidad de sus productos para marcar la diferencia. Al tratarse de negocios muy homogéneos en cuanto a su oferta, la originalidad está a la orden del día para crear nuevas fórmulas de atraer a la clientela y fidelizarla.

En el servicio de panaderías, además del pan, se puede encontrar más de 500 referencias relacionadas con bollería, pastelería, comidas ligeras e incluso un servicio de catering para celebraciones o reuniones. Además, en sus establecimientos se puede encontrar productos de degustación e incluso comida preparada para llevar, los establecimientos de estas empresas, cuentan con productos de gran calidad y siempre frescos, ya que la logística es uno de los aspectos más cuidados del concepto.

### **1.3.7 El Secreto Está en la Masa**

Sarret, J. (2,006), en su libro titulado: Artes y secretos de la repostería define:

La primera ventaja indiscutible de este negocio se basa en la comercialización de productos de primera necesidad, que cuentan con una demanda estable a lo largo del año y además con un

aumento importante de esta en fechas especiales como el Día de la Madre, la festividad de los Reyes, etc.

Otra clave para consolidar una panadería es disponer siempre del producto y mantener su calidad y presentación intactas, para que el cliente aprecie la compra y no tenga dudas sobre si volver o no a la tienda. Sin duda, apoyarse en una cadena ya consolidada facilita esta tarea, ya que estas cuentan con sus propios medios logísticos y de distribución para garantizar que el producto llega a punto y en las mejores condiciones a los establecimientos.

El know how de estas cadenas de panaderías también es un punto a favor del emprendedor que decide formar parte de una red. Hay que tener en cuenta que el producto del que hablamos es un alimento tradicional y que con su asociación al sistema de franquicias no ha perdido esa característica. Los recursos de las enseñanzas hacen posible mantener la tradición asociado al saber hacer moderno que exige la clientela de hoy en día.

En relación con la competencia, el resto de establecimientos que abundan en este sector son tiendas pequeñas de corte familiar o tradicional, empresas que no cuentan con la capacidad ni los recursos de las cadenas para hacer frente a la demanda actual, en cuanto a variedad de productos, disponibilidad de estos, frescura, imagen y publicidad.

Por último, la imagen, como en el resto de sectores, es otro punto a tener en cuenta, ya que es una herramienta indispensable para establecer una relación directa entre el producto y la mente del consumidor, que recordará la calidad que aporta dicha marca a sus productos a través de la imagen.

### **1.3.8 Panaderías del Futuro**

Sarret, J. (2,006), en su libro titulado: Artes y secretos de la repostería define:

En cuanto a los retos a los que se enfrenta el sector, continuar modernizando la fabricación y distribución de los productos no puede afectar a la calidad o sabor tradicional de los mismos, la característica que sin duda más atrae y fideliza a la clientela.

En este sentido, la expansión de estas marcas encuentra como reto a superar la dificultad para hacer llegar los productos del día que fabrican a puntos de la cadena que estuvieran más alejados. Por ello, la mayoría de las enseñas siguen un esquema de crecimiento en forma de “mancha de aceite”, cercana primero a su central, como primer paso para crear una red consolidada que abastezca a cualquier zona.

La profesionalización de las personas que están al cargo de estos negocios es otro punto a potenciar, ya que, si bien estas cadenas insisten mucho en la formación de sus propietarios, todavía es necesario constituir un perfil de persona con experiencia de compra, preparada para atender, aconsejar, etc. a los clientes que buscan algo especial en una panadería o pastelería.

Diversificar es otra de las llaves para continuar creciendo en el futuro, una fórmula que ya han adaptado algunas enseñas al incorporar a su oferta todo tipo de delicatessen, productos venidos del extranjero y, en definitiva, nuevas propuestas para ampliar su oferta y potenciar la imagen moderna, novedosa y atractiva de sus comercios.

Finalmente, implementar las nuevas tecnologías en sus establecimientos es otro asunto pendiente, ya que la tradición no está reñida con la modernidad. Utilizar otros canales de distribución para aumentar el volumen de ventas sería un primer paso en este sentido.

### **1.3.9 Planeación de Elaboración del Producto en las Panaderías**

[www.escuelasuperior-hosteleriaturismo-madrid.com/actividades/pastelpan.html](http://www.escuelasuperior-hosteleriaturismo-madrid.com/actividades/pastelpan.html) (2007),

Capacidades terminales	Criterios de evaluación
a) Utilizar equipos, máquinas, útiles y herramientas que conforman la dotación básica de los obradores de pastelería y panadería, o del sub-departamento de repostería de acuerdo con sus aplicaciones y	<ul style="list-style-type: none"><li>• Explicar funciones, normas de utilización, riesgos asociados y mantenimiento de uso de útiles, herramientas, equipos y maquinaria.</li><li>• Justificar la utilización en función del tipo de género, información recibida y volumen de producción.</li></ul>

en función de un rendimiento óptimo.

b) Analizar las materias primas alimentarias de uso más común en panadería y pastelería, describiendo variedades, cualidades e identificando los factores culinarios o parámetros que deban conjugarse en el proceso de elaboración o conservación.

c) Analizar, poner a punto y realizar el proceso de ejecución y/o en su caso, de conservación de elaboraciones básicas de múltiples aplicaciones para pastelería/panadería.

- Efectuar el mantenimiento de uso de acuerdo con instrucciones aportadas o recibidas, verificando su puesta a punto mediante las pruebas oportunas.
- Identificar y describir diversas materia primas alimentarias indicando: características físicas (forma, color, tamaño, etc.), cualidades gastronómicas (aplicaciones culinarias básicas), necesidades de pre-elaboración básica, necesidades de conservación, clases y variedades.
- Clasificar materia primas alimentarias atendiendo a su estado de presentación (congelado, liofilizado, etc.) indicando calidades, características y necesidades de regeneración y conservación.
- Identificar lugares apropiados para necesidades de conservación y técnicas aplicables a necesidades de regeneración de diversas materias primas culinarias.
- Describir elaboraciones básicas de múltiples aplicaciones, indicando las técnicas pasteleras y panadería necesarias para cada una de ellas.
- Identificar necesidades de elaboraciones básicas de múltiples aplicaciones derivadas de ofertas de productos de pastelería/panadería o de planes de trabajo determinados.
- Deducir las operaciones básicas de puesta a punto del lugar de trabajo y las necesidades de aprovisionamiento interno de materias primas para la realización de elaboraciones básicas de múltiples aplicaciones para pastelería/panadería.
- Seleccionar útiles, herramientas y equipos de

trabajo necesarios.

- Efectuar las operaciones necesarias para la obtención de elaboraciones básicas de múltiples aplicaciones con una perfecta manipulación higiénico-sanitaria, en el orden y tiempo establecidos, aplicando las técnicas adecuadas y utilizando los equipos de acuerdo con sus normas de uso y/o instrucciones recibidas.
- Proponer posibles medidas correctivas en función de los resultados obtenidos en cada una de las operaciones para obtener los niveles de calidad predeterminados.
- Justificar los métodos y/o lugares de conservación de los productos obtenidos, teniendo en cuenta el destino/consumo asignado, las características derivadas de su propia naturaleza y la normativa higiénica sanitaria.

d) Practicar posibles variaciones en los productos de pastelería y repostería, ensayando modificaciones en cuanto las técnicas, forma y corte de los géneros, motivos de decoración, alternativa de ingredientes, combinación de sabores y/o forma de presentación.

e) Evaluar la información que se genera en términos de gustos, expectativas o necesidades de una potencial demanda, deduciendo los cambios necesarios en el proceso de productos de pastelería y repostería para realizar las adaptaciones oportunas.

- Seleccionar instrumentos y fuentes de información básica para obtener alternativas y modificaciones en los productos de pastelería y repostería.
- Explicar las técnicas novedosas de pastelería y repostería, describiendo sus principios, aplicaciones y resultados que se obtienen.
- Identificar posibles alternativas o modificaciones en la técnica, forma y corte de los géneros, motivo de decoración, cambio de ingredientes, combinación de sabores y/o formas de presentación.
- Extrapolar los procesos y resultados obtenidos a otras elaboraciones, deduciendo las variaciones técnicas que implica la adaptación.
- Valorar los resultados obtenidos en función de factores predeterminados (forma, color, valores, organolépticos, etc.), comparándolos, en su caso, con las elaboraciones de pastelería y repostería originales.
- Justificar la posible oferta comercial de los nuevos resultados obtenidos, evaluando su viabilidad económica y adaptación a la potencial demanda.
- Estimar la información que sobre cambios en los productos de pastelería y repostería se genera a partir de gustos, expectativas o necesidades de potenciales comensales.
- A partir de supuestas elaboraciones, y ofrecidos los datos sobre gustos, expectativas o necesidades demandadas por una potencial clientela.
- Explicar el proceso de adaptación de las elaboraciones, indicando los cambios que en su ejecución se derivan de la supuesta demanda.
- Deducir posibles alternativas de preparación con respecto a las elaboraciones originales que puedan responder satisfactoriamente a la supuesta demanda.
- Preparar productos de pastelería y repostería incorporando las modificaciones y obteniendo resultados finales que satisfagan a la supuesta demanda, alcancen los niveles de calidad predeterminados y cumplan con los objetivos del establecimiento.

**1.3.10 Formación y Orientación Laboral:** [www.escuelasuperior-hosteleriaturismo-madrid.com/actividades/pastelpan.html](http://www.escuelasuperior-hosteleriaturismo-madrid.com/actividades/pastelpan.html) (2007),

#### Capacidades terminales

- Detectar las situaciones de riesgo más habituales en el ámbito laboral que pueden afectar a la salud y aplicar las medidas de protección y prevención correspondientes.
- Aplicar las medidas sanitarias básicas inmediatamente en el lugar del accidente en situaciones simuladas.
- Diferenciar las formas y procedimientos de inserción laboral del trabajador por cuenta ajena o por cuenta propia.
- Orientarse en el mercado de trabajo identificando sus propias capacidades e intereses y el itinerario profesional más idóneo.
- Interpretar el marco legal del trabajo y distinguir los derechos y obligaciones que se derivan de las relaciones laborales.

**1.3.11 Formación en Centros de Trabajo:** [www.escuelasuperior-hosteleriaturismo-madrid.com/actividades/pastelpan.html](http://www.escuelasuperior-hosteleriaturismo-madrid.com/actividades/pastelpan.html) (2007),

#### Capacidades terminales

#### Criterios de evaluación

- |  |  |
|--|--|
| a) Desarrollar el proceso de aprovisionamiento de géneros y elaboraciones básicas de acuerdo con los planes de trabajo determinados. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación de las diferentes materias primas, aplicando, aplicando los diferentes métodos de elaboración.</li><li>• Realizar un diagrama de los pasos a seguir en la elaboración de los productos.</li></ul> |
| b) Utilizar equipos, maquinarias, útiles y herramientas que conformen  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación de los resultados obtenidos.</li><li>• Realización de masas firmes, esponjadas por huevo y por levadura.</li></ul>  |



la dotación básica de la panadería y pastelería. Analizar, poner a punto y realizar el proceso de ejecución y en su caso de conservación de elaboraciones básicas.

c) Cumplir con la normativa higiénica sanitaria vigente.

- Realización de rellenos y cremas.
- Realización de productos de confitería.
- Realización de pan.
- Realizar las elaboraciones con las mejores condiciones higiénico-sanitarias.
- Evaluación de los resultados.
- Realización de motivos decorativos.
- Elaboración de un recetario de todas las elaboraciones donde se reflejen los siguientes datos: ingredientes, cantidades, elaboración, precio de mercado, costes, equipos o útiles de realización.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Planeación Estratégica es un proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia, lo cual hace que sea más efectiva, en el ámbito de las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, la competitividad está determinada por la capacidad de ocupar y liderar los espacios dinámicos del mercado en proporciones cada vez mayores, esto ayudara a las empresas a establecer y cumplir sus objetivos.

La competitividad, depende de su característica para lograr su misión, en forma más exitosa que otras empresas, la cual se puede alcanzar por medio de una planeación estratégica que ayude a diseñar los planes para el logro de sus objetivos y metas planteados, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Por lo que se debe determinar que es un conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de las demás, ya que este sistema en nuestro medio está en un bajo porcentaje, por lo que las empresas no le dan la debida importancia a este factor como resultado muchas veces no se alcanzan las metas deseadas y esto repercute a que las empresas no sean eficientes.

En la actualidad las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, no cuentan con Planeación Estratégica, haciendo de que no tengan mayor participación en el mercado y no cuenten con un nivel de competitividad dentro del mismo, esto hace que desaparezcan en un corto o mediano plazo dentro del ambiente empresarial. Por lo que es necesario que cuenten con una planeación estratégica, que permita a los propietarios proporcionarles una herramienta para que puedan tener mayor conocimiento para cumplir sus objetivos y así poder mejorar su participación en el mercado. Por lo que este método puede cambiar el punto de vista de los propietarios, haciéndoles ver que no es un gasto innecesario al momento de invertir en este procedimiento, si no que ayudara a las empresas a ser más exitosas, por lo que es necesario dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo la Planeación Estratégica ayuda a incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango?

## 2.1 Objetivos

- General:

Determinar cómo la planeación estratégica permite incrementar la competitividad de las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango.

- Específicos:

Identificar la importancia que tiene la planeación estratégica en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango.

Evaluar la efectividad de la planeación estratégica que manejan las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango.

Conocer el nivel de competitividad con que cuentan las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango.

Determinar si la competitividad ayuda a cumplir los objetivos de las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango.

## 2.2 Hipótesis

- Hipótesis alternativa:

La planeación estratégica es una herramienta utilizada profesionalmente en la mayoría de empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango para lograr mayor competitividad.

- Hipótesis nula:

La planeación estratégica no es una herramienta utilizada profesionalmente en la mayoría de empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango para lograr mayor competitividad.

## 2.3 Variables de investigación

- Variable independiente: Planeación Estratégica,
- Variable dependiente: Competitividad.

## 2.4 Definición de Variables

- Definición conceptual:
- Planeación estratégica: Kotler, P. (1,998) en su libro titulado: fundamentos de mercadotecnia, define: Es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes. Además consiste en la definición de una misión clara de la compañía, el

establecimiento de objetivos de apoyo de la compañía, el diseño de una cartera de negocios sólida y la coordinación de las estrategias funcionales. A nivel corporativo, la compañía define primero su propósito general y su misión. Después, esta misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la compañía. Luego, la oficina matriz decide que cartera de negocios y de productos es mejor para la compañía y que tanto apoyo se debe proporcionar a cada uno. A su vez, cada unidad de negocios y de productos debe desarrollar una mercadotecnia detallada y otros planes departamentales que respalden el plan a nivel de toda compañía. Por consiguiente, la planeación de la mercadotecnia, ocurre en los niveles de las unidades de negocios, del producto y del mercado. Respalda la planeación estratégica de la compañía con una planeación más detallada para las oportunidades específicas del mercado.

- Competitividad: Anda, C. (2,002), en su libro: administración y calidad define: Consiste en la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas, dando lugar así una libre formación de precios en la que se refleja la ley de la oferta y de la demanda. De acuerdo a los costos de producción de cada uno pueden o no estar dentro del precio que los compradores están dispuestos a dar en el libre mercado, las empresas que logran esto se dice que son competitivas, así la competitividad es la facultad, la capacidad que tienen las empresas para permanecer como tales en un mercado libre. Claro que todas las empresas quisieran quedarse dentro del mercado pero para ello tienen que optimizar todos los diversos costos y actividades que deben desarrollar para lograr buena calidad, buen precio y oportunidad de su producto.

- Definición Operacional:

Operacionalización de variables

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Sujetos</b>
Planeación estratégica	Importancia	¿Utilizan planeación estratégica en la empresa	Empresarios/ Administradores X	Colaboradores
	Misión	¿En qué nivel conoce la misión y objetivos de la empresa?	X	
	Objetivos Estrategias	¿En qué nivel conoce usted las estrategias de la empresa?	X	X
	Tácticas	¿En qué nivel conoce usted las tácticas de la empresa?	X	X
Competitividad	Importancia	¿La empresa ha creado nuevos mercados fuera de Quetzaltenango?	X	
	Rueda de la competitividad	¿Cuenta la empresa con una rueda de competitividad?	X	
	Globalización económica y competitividad	¿Considera usted que los avances científicos y tecnológicos que han tenido lugar en los últimos años han modificado sustancialmente los patrones de producción y comercialización a nivel mundial?	X	
	Efectos y beneficios de la competitividad	¿La competitividad, en los últimos años ha tenido para la empresa efectos positivos o negativos?	X	

## 2.5 Alcances y Límites

- Alcances: La presente investigación da a conocer la relación de la Planeación Estratégica en las empresas panificadoras para incrementar la competitividad.

La delimitación geográfica de la presente investigación comprende las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango.

- Límites: La única limitación que se tuvo en el proceso de la investigación, se presentó al momento de realizar el trabajo de campo, en donde se tenía como sujeto de investigación a los propietarios y/o gerentes y a los empleados de las panaderías de la ciudad de Quetzaltenango, en donde no se encuestó a los empleados ya que se indicó que no era necesario, porque no se les proporcionaba la información necesaria, por ser empleados temporales o porque a veces no cumplen con el tiempo que se le contrata.

## 2.6 Aporte

- En la presente investigación se determinó que en las panaderías de la ciudad de Quetzaltenango no aplican profesionalmente planeación estratégica, por lo que se acudió a elaborar la propuesta, la cual está enfocada en la elaboración de una guía para la aplicación profesional de planeación estratégica en las panaderías de la ciudad de Quetzaltenango, en donde se da a conocer la importancia, los beneficios, las ventajas que tiene la aplicación de planeación estratégica, así como los elementos que la conforman como lo son: objetivos, visión, misión, estrategias, tácticas y la herramienta F.O.D.A., en donde se colocó una breve definición de cada uno de estos elementos, con sus respectivos ejemplos, para que el empresario tenga una idea clara de cómo aplicarla a su empresa y así poder tener resultados positivos a corto, mediano y largo plazo. Además a que la empresa tenga una mejor competitividad en el mercado local, departamental y nacional, así poder expandir su mercado a nivel internacional y tener mejores oportunidades que ayuden a ampliar su mercado y poder ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades de la población.

- Esta investigación pretende aportar especialmente a las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango el conocimiento de la aplicación de planeación estratégica y la importancia que tiene en el incremento de la competitividad que ofrecen las empresas para poder cumplir sus objetivos.
- Así mismo aportar una buena herramienta de planeación estratégica a las empresas panificadoras, para incrementar la competitividad teniendo una base fundamental para tener mayor participación en el mercado.
- Aportar a los estudiantes de las diferentes carreras de ciencias económicas y empresariales nuevos antecedentes e información sobre los temas de planeación estratégica y competitividad, que puedan ser aprovechados en nuevas investigaciones universitarias.

## **III. MÉTODO**

### **3.1 Sujetos**

Para la realización del trabajo de campo se utilizó un grupo:

El cual comprendió a los propietarios y/o gerentes de las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango para conocer el nivel de planeación estratégica que utilizan y así poder determinar las debilidades y necesidades para poder aplicarlo.

### **3.2 Población y/o Muestra**

Para la realización de la presente investigación se utilizó una población universo de 100 empresas, por lo que se determinó por medio de la fórmula de población finita una muestra de 50 empresas.

### **3.3 Instrumento**

Para la recopilación de información se realizó y utilizó como:

Instrumento una boleta de investigación tipo encuesta, con preguntas de opción única, la cual contenía 17 preguntas, con respuestas cerradas, lo cual se utilizó para recopilar información sobre los procesos de planeación estratégica y su relación con la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango.



### 3.4 Procedimiento

Tiempo	Tiempo en Meses							
	Febrero	Marzo	Abril	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	
1. Marco referencial	■	■						
2. Marco teorico		■	■					
3. Planteamiento del problema	■	■						
4. Método				■	■			
5. Presentación de resultados				■	■			
6. Discusión de resultados					■	■		
7. Conclusiones						■	■	
8. Recomendaciones						■	■	
9. Propuesta							■	
10. Bibliografía	■	■	■	■	■	■	■	

### 3.5 Diseño

Para la realización de la investigación se utilizó un diseño tipo:

Descriptivo: Según Achaerandio, L. (2000) tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. Consiste en medir un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción. Presentan un panorama del estado de una o más variables de un grupo de personas.

### 3.6 Metodología Estadística

Tamaño de la población infinito o desconocido

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Tamaño de la población finito

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$$e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q$$

n= tamaño muestral

N= tamaño de la población, número total de sujetos

Z= valor correspondiente a la distribución de Gauss

p= prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable (p=0,5), que hace mayor el tamaño muestral.

q= 1-p (Si p=30%, q=70%)

Error que se prevé cometer. Por ejemplo, para un error del 10%, introduciremos en la fórmula el valor 0,1. Así, con un error del 10%, si el parámetro estimulado resulta del 80%, tendríamos una seguridad del 95% (para a=0,05) de que el parámetro real se sitúa entre el 70% y el 90%. Vemos, por tanto, que la amplitud total del intervalo es el doble del error que introducimos en la fórmula.

La fórmula a utilizar fue:

Tamaño de población finita, la cual se desarrolló de la siguiente manera:

n= ?

N= 100

Z= 1.96

p= 0.50

q= 0.50

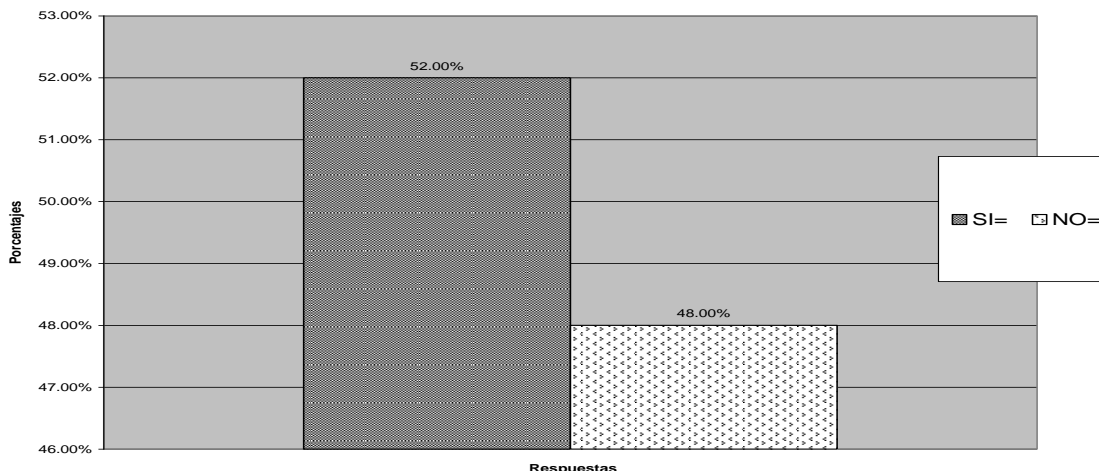
e= 10%

$$\frac{n = 100 * (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}{(0.10)^2 (100-1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} =$$

$$\frac{n = 100 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{(0.01) (99) + 3.8416 * 0.50 * 0.50} = \quad \mathbf{49.2411 \approx 50}$$

## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

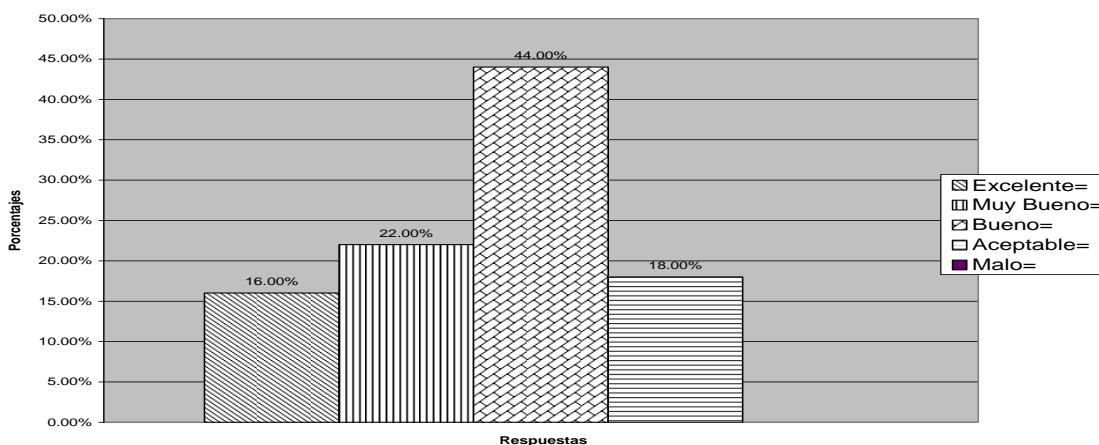
¿Utilizan planeación estratégica en la empresa?  
Grafica No. 1



Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Encuestados los gerentes y/o propietarios se conoció que el 52% utilizan planeación estratégica y el 48% no la utilizan, indicando que no la tienen por escrito si no que únicamente por medios mentales, así como heredada por sus antepasados.

¿En que nivel conoce usted la misión de la empresa?  
Grafica No. 2

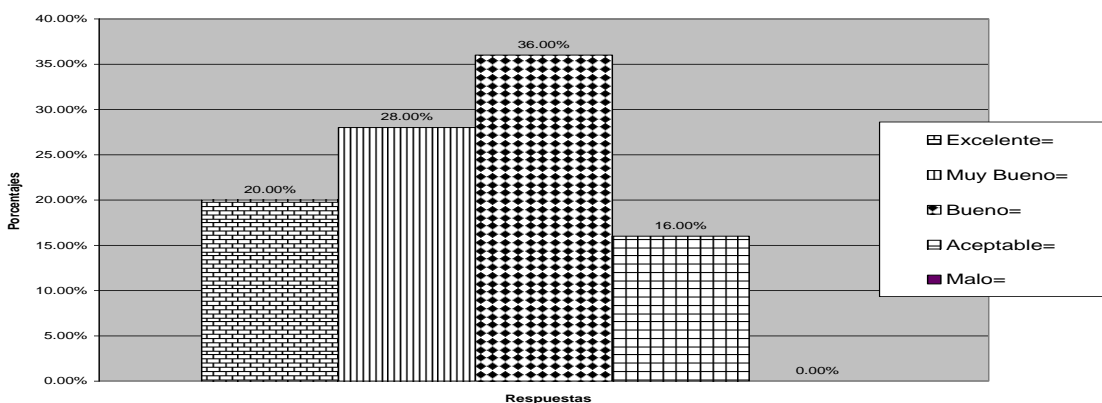


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Se encuestó a los gerentes y/o propietarios de las empresas panificadoras, en el cual se determinó los niveles en que se conoce la misión de la empresa el cual se detalla así: Excelente 16%, muy bueno 22%, bueno: 44%, aceptable 18%, indicando que un buen número de empresas no la tienen por escrito, sino que solamente por medios mentales, la cual ha sido heredada por los antiguos propietarios, y un número minoritario de empresas si la tienen por escrito y la conocen en su totalidad.

¿En qué nivel conoce usted la visión de la empresa?

Grafica No. 3

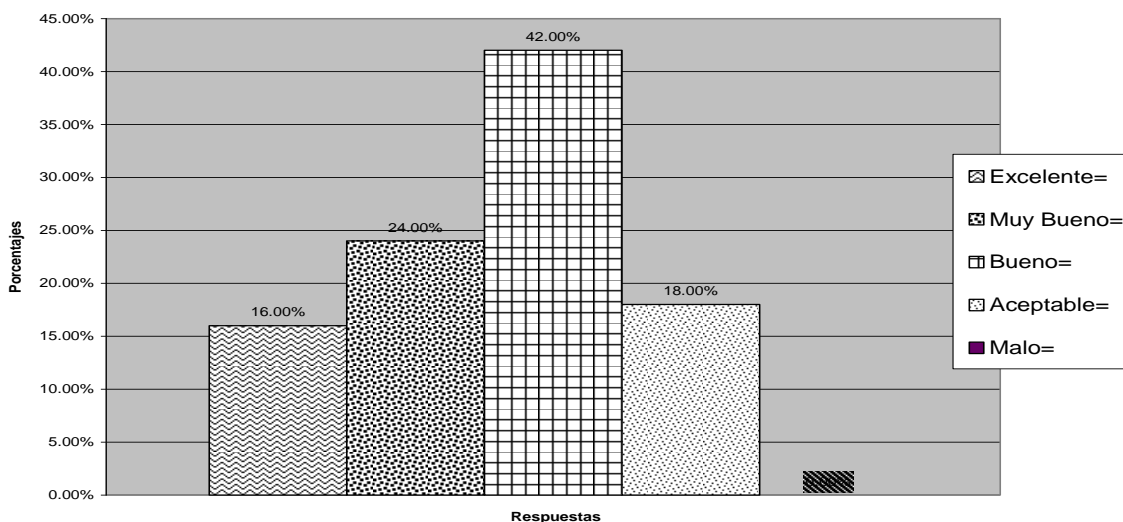


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Se encuestó a los propietarios y/o gerentes, en donde se determinó los niveles en que se conoce la visión de la empresa, el cual se detalla de la siguiente manera: Excelente 20%, muy bueno 28%, bueno 36%, Aceptable 16%, por lo que la mayoría de empresas no la tienen escrita, sino que solo la conocen mentalmente, la cual han ido modificando en el transcurso de los años.

¿En qué nivel conoce los objetivos de la empresa?

Grafica No. 4

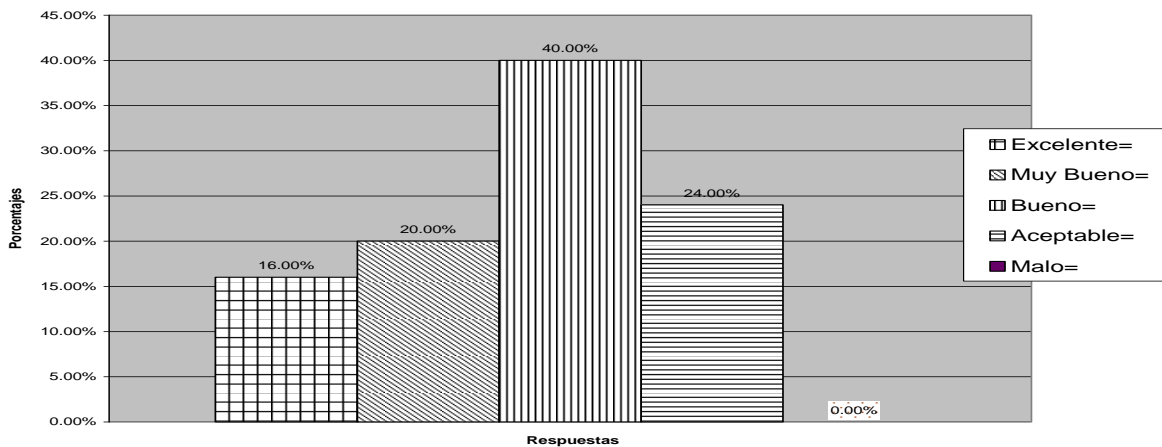


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Encuestados los gerentes y/o propietarios se pudo conocer los niveles en que se conoce los objetivos de la empresa, el cual se determinó de la siguiente manera: Excelente 16%, muy bueno 24%, bueno 42%, aceptable 18%, por lo que la mayoría de empresas no lo tienen por escrito, sino que solo mentalmente la cual se ha dado a conocer por sus antecesores.

¿En qué nivel conoce usted las estrategias de la empresa?

Grafica No. 5

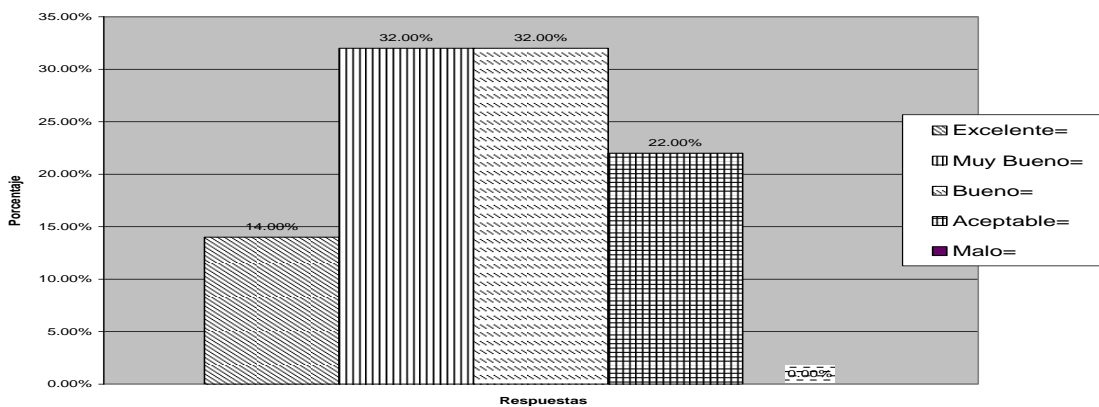


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Se encuestó a los gerentes y/o propietarios donde se pudo conocer los siguientes niveles en que ellos conocen las estrategias de la empresa: Excelente 16%, muy bueno 20%, bueno 40%, aceptable 24%, indicando que la mayoría de empresas solamente por medios mentales conocen estas estrategias y no las tienen por escrito, ya que esto se da por falta de conocimiento de los propietarios, determinando que son muy pocas las empresas que las tienen por escrito y las manejan muy bien mentalmente.

¿En qué nivel conoce usted las tácticas de la empresa?

Grafica No. 6

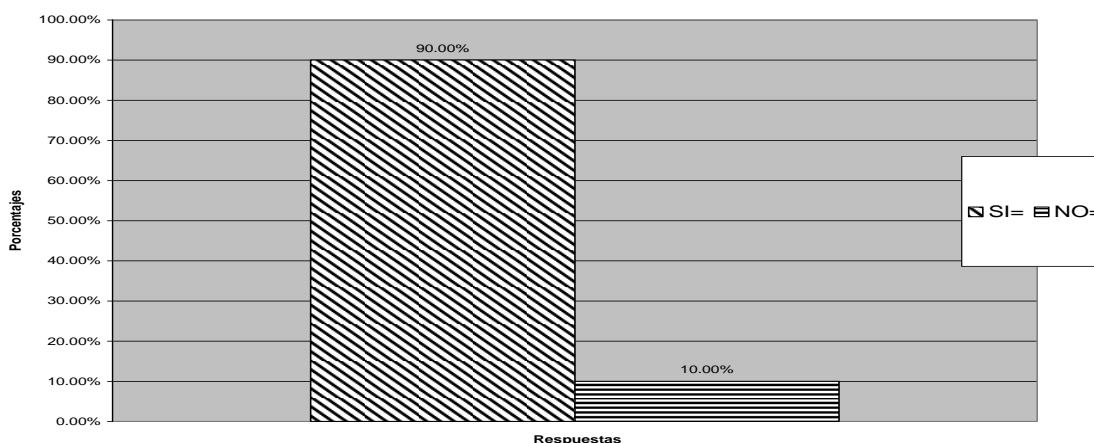


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Se encuestó a los gerentes y/o propietarios de las empresas, donde se dio a conocer los siguientes niveles en que conocen y manejan las tácticas de las empresas: excelente 14%, muy bueno 32%, bueno 32%, aceptable 22%, indicando que un pequeño número de empresas si manejan muy bien el termino de las mismas creando de esta forma un mejor desenvolvimiento de la empresa, así también se determinó que la mayoría de empresas no tienen un buen manejo de las mismas por manejar sistemas de sus antepasados.

¿Aprovechan ustedes como empresa las ventanas estratégicas?

Grafica No. 7

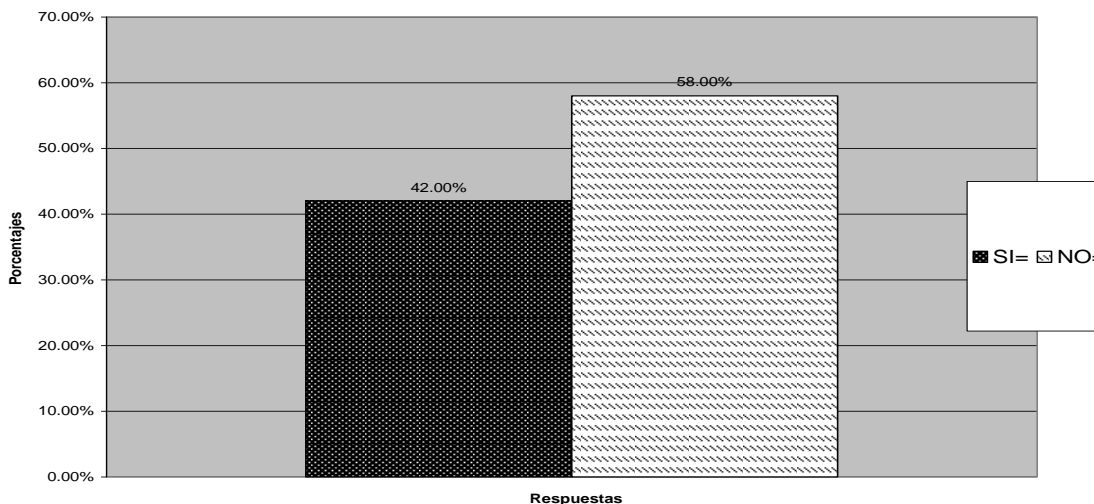


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Encuestados los gerentes y/o propietarios se determinó que el 90% si aprovechan lo que son ventanas estratégicas y el 10% no las aprovechan, indicando que la mayoría de empresas las aprovechan ya que por medio de ellas se agencian de más recursos económicos en determinadas fechas del año, creando de esta forma mayor producción y clientela, y la minoría no las aprovechan ya que no cuentan con suficiente recursos económicos para aplicarlas.

¿La empresa ha creado nuevos mercados fuera de Quetzaltenango?

Grafica No. 8

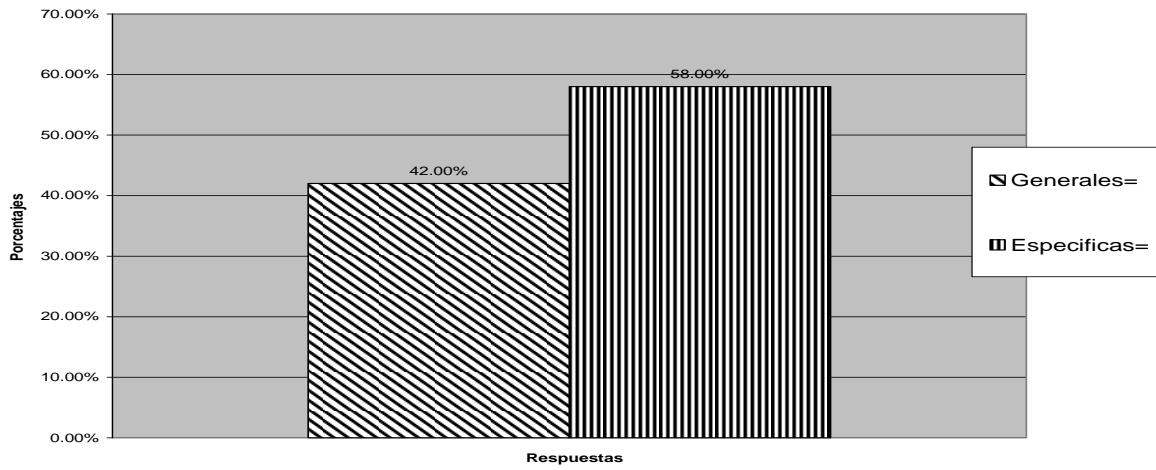


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Se encuestó a los gerentes y/o propietarios en donde se determinó que el 42% si han creado nuevos mercados fuera de Quetzaltenango y el 58% no, indicando que no han creado mercados fuera de Quetzaltenango por falta de recursos económicos, por mala administración, por miedo a competir o ser eliminados del mercado.

¿Qué estrategias utiliza la empresa para tener una buena participación en los mercados?

Grafica No. 9

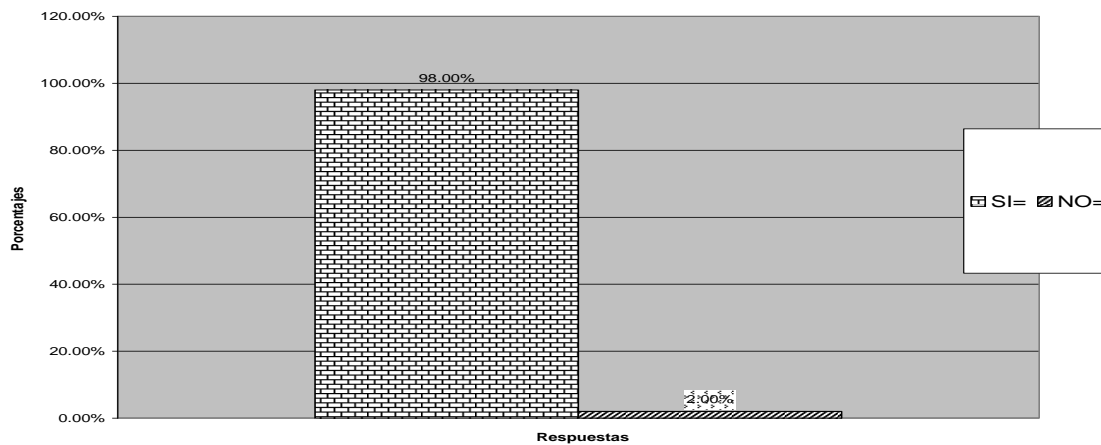


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Se encuestó a los gerentes y/o propietarios de las panaderías de Quetzaltenango, en donde se pudo conocer que el 42% utilizan estrategias generales y el 58% utilizan específicas, indicando que quienes aplican estrategias generales se enfocan a toda la ciudad de Quetzaltenango, teniendo varias sucursales en toda la ciudad, así como quienes aplican estrategias específicas se determinó que solo se enfocan a un pequeño grupo de consumidores como las colonias, barrios o zonas.

¿Cuenta la empresa con una rueda de competitividad?

Grafica No. 10

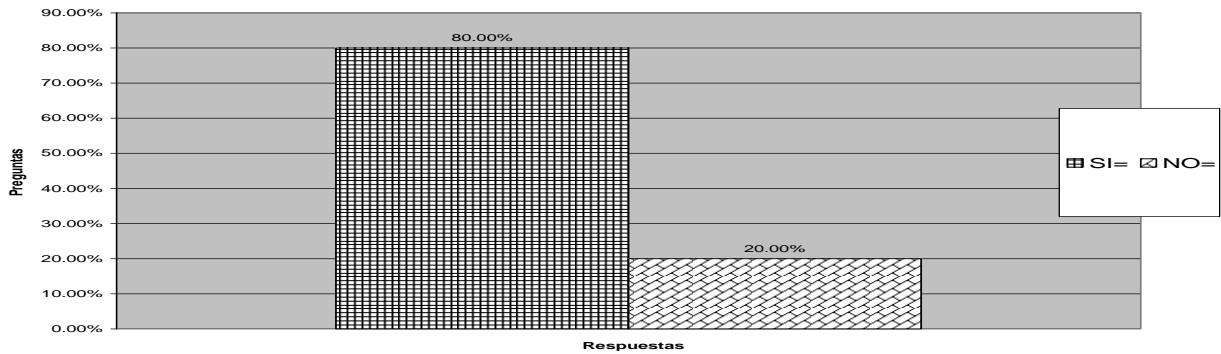


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Encuestados los gerentes y/o propietarios se pudo conocer que el 98% si cuenta con una rueda de competitividad y el 2% no cuentan, indicando que las empresas que cuentan con esta rueda la aplican ya que a través de ella se puede determinar las necesidades de los clientes y que tan atentos deben de estar hacia la vanguardia de la tecnología para elaborar sus productos y así poder ser más competitivos.

¿Considera usted que los avances científicos y tecnológicos que han tenido lugar en los últimos años han modificado sustancialmente los patrones de producción y comercialización a nivel mundial?

Grafica No. 11

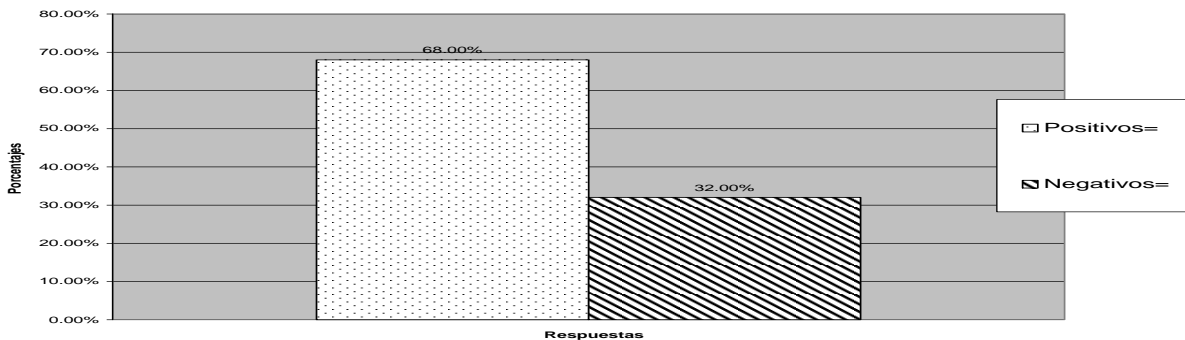


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Se encuestó a los gerentes y/o propietarios, en donde se pudo conocer que el 80% respondió que sí han modificado los patrones de producción y comercialización y el 20% respondió que no, indicando que quienes dieron una respuesta afirmativa, determinaron que ha cambiado la forma de producción de los productos ya que ahora todo es envase a tecnología lo cual les ha ayudado ser más productivos y abarcar el 100% de la demanda y con lo que respecta a los que respondieron todo lo contrario es porque ellos usan métodos artesanales lo cual les ha impedido manejar nuevos sistemas e informarse de los mismos.

¿La competitividad en los últimos años ha tenido para la empresa efectos positivos o negativos?

Grafica No. 12

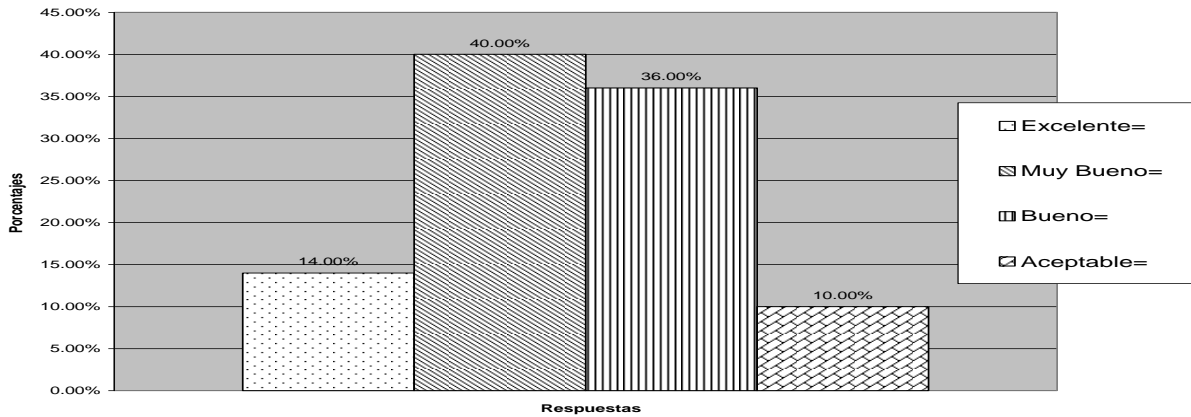


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Encuestados los gerentes y/o propietarios se pudo conocer que el 68% tiene efectos positivos y el 32% efectos negativos, indicando que los efectos positivos que mencionan es que ha mejorado la producción con el de la competencia y se han capacitado para ofrecer mejor atención al cliente y los aspectos negativos es que ha crecido el número de panaderías quitándole de esta manera a un buen número de clientes y por qué no cuentan con equipo industrial.



¿Qué tipos de estrategias competitivas establece la empresa?  
 Grafica No.13

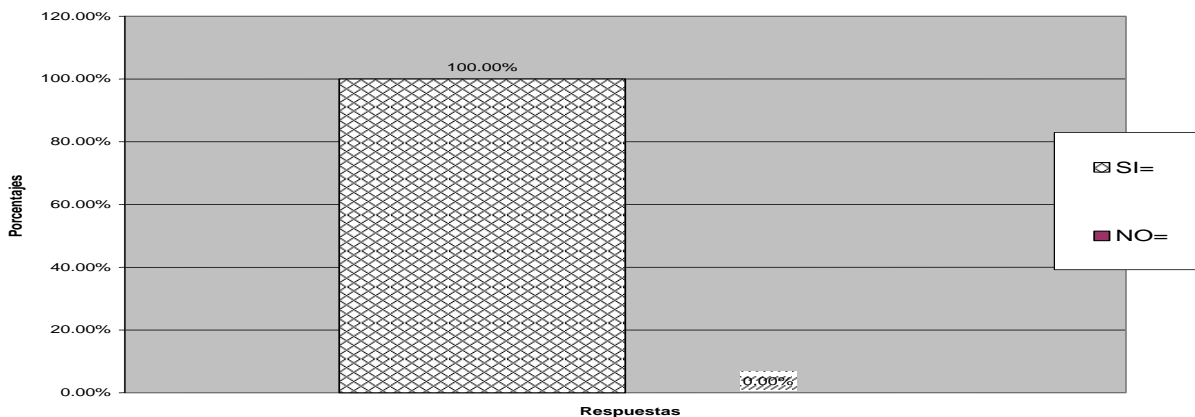


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Se encuestaron a los gerentes y/o propietarios, en donde se determinaron los siguientes niveles: Excelente 14%, muy bueno 40%, bueno 36% y aceptable 10%, indicando que quienes aplican y manejan muy bien las estrategias competitivas que es un pequeño número les ha ayudado, ya que con las mismas han sido más competitivas y han mejorado su producción, el resto de empresas no las maneja muy bien y no las tiene escritas, solamente por medios mentales lo cual les ha costado aplicarlas y ha hecho de que no sean tan productivas y no obtengan tantos beneficios.

¿Considera usted que es importante aplicar planeación estratégica en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango?

Grafica No. 14

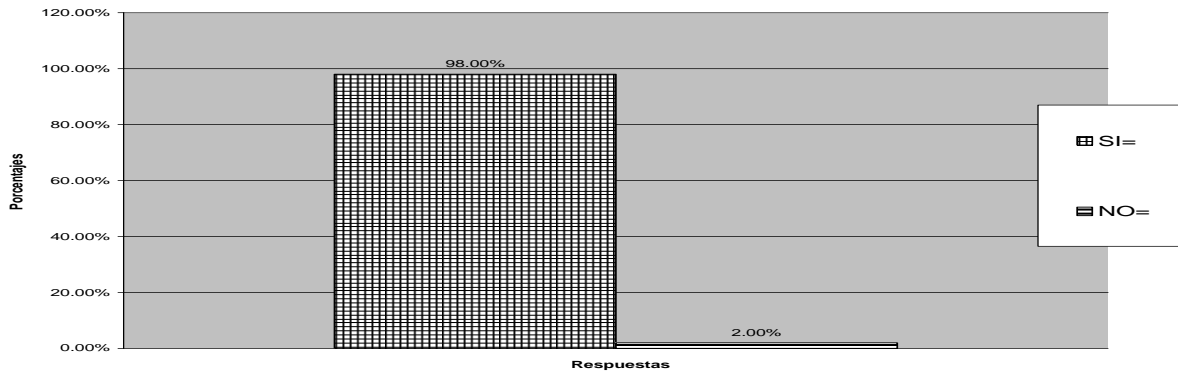


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Encuestados los gerentes y/o propietarios se pudo conocer que el 100% considera que si es importante aplicar planeación estratégica, ya que por medio de ella se puede dar un mejor rumbo a la empresa, haciéndola cada vez más eficiente, competitiva y trascendental, teniendo así un mejor abarcamiento del mercado, ofreciendo a los clientes productos de calidad y que satisfagan sus necesidades.

¿Considera usted que aplicar planeación estratégica ayuda a incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango?

Grafica No. 15

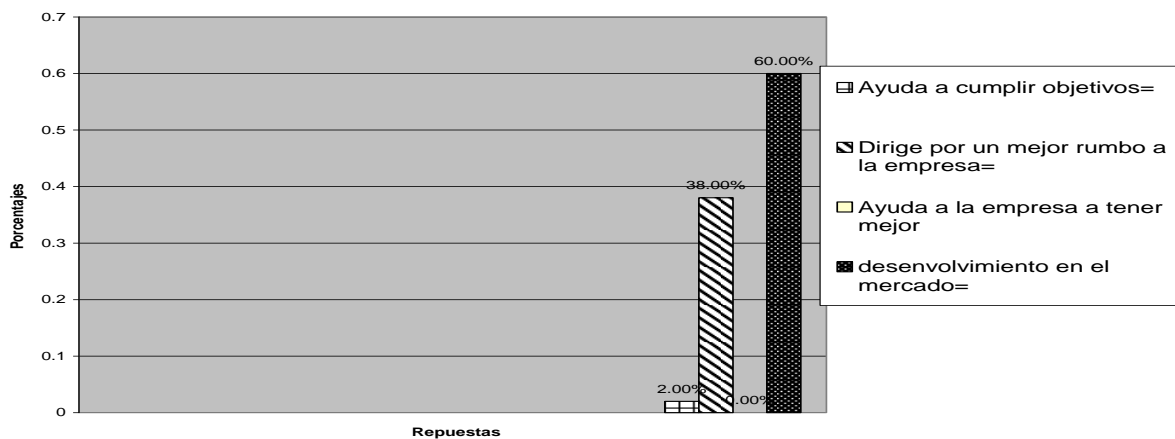


Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Se encuestó a los gerentes y/o propietarios donde se pudo conocer que el 98% considera que al momento de aplicar planeación estratégica ayuda a que las panaderías sean más competitivas y el 2% no lo considera, indicando que es de suma importancia aplicar la planeación por que ayuda a encaminar a la empresa al cumplimiento de objetivos y a una mejor estabilidad empresarial.

¿Por qué considera usted que en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango se aplique planeación estratégica?

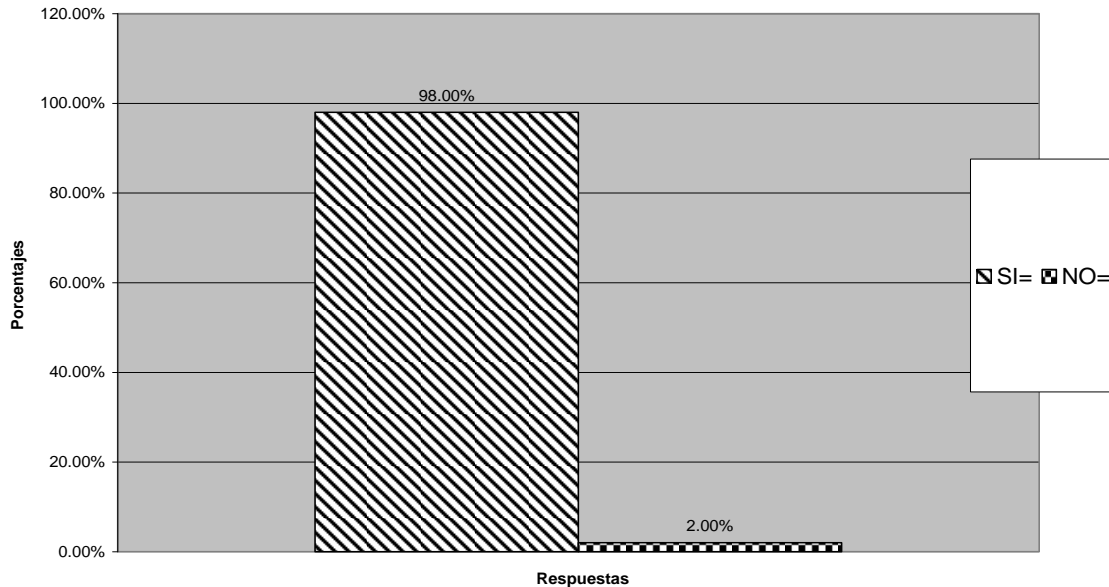
Grafica No.16



Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Encuestados los gerentes y/o propietarios se pudo conocer los porcentajes que a continuación se presenta: el 2% respondió que planeación estratégica ayuda a cumplir objetivos, el 38% respondió que dirige por un mejor rumbo a la empresa y el 60% respondió que ayuda a la empresa a tener mejor desenvolvimiento en el mercado, determinando que lo que le interesa a los empresarios es hacer crecer sus empresas, por medio de la utilización de la planeación y así abarcar una buena parte del mercado local.

¿Considera usted que la competitividad ha incrementado en los últimos años en la ciudad de Quetzaltenango?  
Grafica No. 17



Fuente: Investigación de campo (Agosto 2,008)

Interpretación: Se encuestó a los propietarios y/o gerentes en donde se determinó que el 98% considera que si ha incrementado la competitividad en las panaderías de Quetzaltenango y el 2% considera que no, por lo que indica que muchas personas se han dedicado últimamente al trabajo y elaboración de este producto, ofreciendo calidad, precio, tamaño y buen servicio al cliente.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo ayudo a determinar que únicamente un menor grupo de encuestados si conocen al máximo los objetivos de la empresa, un grupo medio los conoce en un término regular, un grupo mayor no muy bien los conoce y no lo aplica profesionalmente, ya que han tenido varias modificaciones y un grupo minoritario no cuenta con una muy buena aplicación, por lo que esto se compara con lo que indica Lamb, C. (1,998) en su libro quien establece que antes de desarrollar los detalles de un plan, hay que establecer las metas y objetivos correspondientes. Sin objetivos, no hay bases para medir el éxito de las actividades del plan estratégico. Por lo que un objetivo es una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de mercadotecnia. Para que sean útiles, los objetivos expresados deben sujetarse a varios criterios. Primero, los objetivos serán realistas, mensurables y específicos en cuanto al tiempo. En segundo lugar los objetivos serán consistentes e indicarán las prioridades de la empresa. Por lo que se debe tener conocimiento sobre los objetivos, que sirven también como motivadores al crear algo por lo cual los empleados deben luchar.

Los datos obtenidos en el trabajo de campo determino que exclusivamente un grupo minoritario de los encuestados conoce profesionalmente las estrategias de la empresa, un grupo medio los conoce en términos muy buenos, un grupo mayor no los conoce profesionalmente y un menor grupo no las tiene muy bien definidas y muy poco las aplica, por lo que esto se compara con lo que indica Kotler, P. (1,998) en su libro quien define que las estrategias, determinan un plan estratégico de la compañía, el cual establece a qué clase de negocios se dedicará la compañía y los objetivos para cada uno de ellos. Después, dentro de cada unidad de negocios, debe tener lugar una planeación más detallada. Creando así la cadena de valor de una compañía, la cual es tan poderosa como su eslabón más débil. Por consiguiente, el éxito depende de que tan bien desempeña cada departamento su trabajo de agregar valor para los clientes y de que tan bien están coordinadas las actividades de los diversos departamentos.

En base a los resultados obtenidos del trabajo de campo se puede confirmar que únicamente un menor grupo de los encuestados si conoce profesionalmente las tácticas de la empresa, una media no la utiliza adecuadamente y un grupo minoritario no las aplica con exactitud y no cuenta con

conocimientos sobre las mismas, esto se compara con lo que indica Stanton, W. (2004), en su libro, quien establece que las tácticas deben de conocerse porque son un medio por el que se pone en práctica la estrategia. Es un curso de acción más detallado y específico que la estrategia. Así mismo, las tácticas abarcan periodos más breves que las estrategias.

Los resultados obtenidos del trabajo de campo estableció que el mayor grupo de los encuestados si aprovechan las ventanas estratégicas y que un menor grupo no las aprovecha, esto se compara con lo que indica Lamb, C. (1998) en su libro, quien establece que las ventanas estratégicas deben de ser aprovechadas por que es el período limitado en que es óptimo el ajuste entre los requisitos clave de un mercado y la competencia particular de una empresa. Así, una empresa debe ser capaz de moverse de manera rápida y decidida cuando se abre una ventana estratégica.

Los datos obtenidos del trabajo de campo ayudo a establecer que exclusivamente la media de los encuestados si han creado nuevos mercados fuera de Quetzaltenango y la otra media no los ha creado, esto se compara con lo que indica Kotler, P. (1998) en su libro, quien establece que al momento de crear nuevos mercados se debe hacer selección de una alternativa estratégica depende de la cultura y la filosofía global de la compañía, la opción depende también de la herramienta que se utilice para tomar la decisión. Por lo que las empresas suelen tener dos o tres filosofías cuando esperan utilidades: tratar de obtenerla de inmediato o buscar primero el incremento en su participación del mercado y luego las utilidades. A largo plazo, la participación del mercado y las utilidades son fines compatibles. Por lo que la posición de negocios, se refiere a cuán bien colocada se halla la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado. ¿Tiene la compañía la tecnología necesaria para entrar efectivamente al mercado?, estas son una de las preguntas que las empresas se deben de hacer, antes de crear un nuevo mercado.

Con la información obtenida del trabajo de campo se pudo determinar que solamente la media de los encuestados aplican estrategias generales para tener buena participación en los mercados y un poco más de la otra media utiliza estrategias específicas, esto se compara con lo que indica Lamb, C. (1998) en su libro, quien establece que las estrategias generales o específicas, deben de ser efectivas donde se exija atención y creatividad continuas, además del compromiso de la administración, por lo que no es un ejercicio anual que los administradores repiten y que olvidan

hasta el año siguiente. Más bien, las estrategias deben ser un proceso constante porque el ambiente cambia continuamente y los recursos y capacidades de la empresa también evolucionan sin cesar. Creando así una planeación sólida, en donde se basa en la creatividad. Por lo que los administradores deben desafiar los supuestos acerca de la empresa y su ambiente y establecer nuevas estrategias.

Los resultados obtenidos del trabajo de campo ayuda a establecer que la mayor parte de los encuestados si cuenta con una rueda de competitividad y la minoría no la tiene; esto se compara con lo que indica Sipper, D. (1,998) en su libro quien establece que la rueda de competitividad es necesaria para las empresas por que tiene cuatro círculos concéntricos, cada uno representa distintos aspectos de la teoría de administración de la producción que está surgiendo, el cual está conformado de la siguiente manera: El centro de la rueda: Es el corazón de todos los sistemas futuros, el cliente, El círculo de distribución: Muestra lo que los sistemas de producción deben proporcionar al cliente. El círculo de soporte: indica los conceptos necesarios para apoyar aquello que proporciona el sistema de producción. El círculo de impacto: muestra las consecuencias de esos conceptos en toda la organización.

En base a los datos obtenidos del trabajo de campo se puede determinar que la mayor parte de los encuestados considera que los avances científicos y tecnológicos que han tenido lugar en los últimos años, si han modificado sustancialmente los patrones de producción y comercialización a nivel mundial y un menor grupo dice que no, esto se compara con lo que indica Anda, C. (2002), en su libro quien establece que la organización para producir y comercializar es ganada por el capitalismo, la eficiencia se ubica al lado de la libre propiedad de los medios de producción y la libre fijación de los precios en el mercado, añadiendo la libre competencia, el libre comercio y la democracia. De esta manera los avances científicos y tecnológicos que han tenido lugar en los últimos años han modificado sustancialmente los patrones de producción y comercialización a nivel mundial. Estos cambios han generado una interdependencia creciente entre las naciones que permiten hablar de globalización de la economía. Gracias a ella, se han incrementado las corrientes de comercio e inversión, propiciando mayores niveles de competitividad, factor decisivo en el desarrollo económico contemporáneo. Para lograr mayores niveles de competitividad es necesario abrir sus economías y vincularse a espacios económicos ampliados,

tomando en cuenta su situación geográfica, la naturaleza y monto de sus intercambios, la complementariedad económica y el potencial de desarrollo.

La información obtenida del trabajo de campo se determinó que la mayor parte de los encuestados considera que la competitividad en los últimos años ha tenido para la empresa efectos positivos y un menor grupo dice que ha tenido efectos negativos, esto se compara con lo que indica Anda, C. (2002), en su libro quien establece que todas las cosas tiene lados positivos y negativos, la competitividad tiene más lados buenos que malos porque en lo personal, desde cuando una persona es joven se le enseña que tarde o temprano se estará en el proceso productivo y que no se puede llegar mal preparado, en la actualidad ya no se pueden hacer las cosas al “ahí se va”, como en tiempos anteriores. Desde el punto de vista social la competitividad tiene también buenos efectos.

Los datos obtenidos del trabajo de campo se pudo confirmar que un menor número de encuestados utilizan profesionalmente estrategias competitivas, un mayor número de personas las conocen en un término medio, un pequeño grupo las conoce pero no las aplica profesionalmente y un número minoritario las desconoce en su totalidad, no teniendo idea de su aplicación, esto se compara con lo que indica Czinkota, M. (2001) en su libro, quien establece que sólo hay tres enfoques estratégicos genéricos potencialmente exitosos, para superar a otras empresas de una industria: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque. Términos que ayudan a defender la participación de mercado y para que la empresa cuente con varias alternativas.

Los resultados obtenidos del trabajo de campo se puede establecer que la mayor parte de los encuestados consideran que es importante aplicar planeación estratégica en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, esto se compara con lo que indica <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml> (2008), en su página Web quien establece que las empresas deben diseñar planes estratégicos para el logro de sus metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores. Lo que ayuda a precisar con exactitud y cuidado la misión que va regir la empresa, ya que es fundamental,

porque representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. La planeación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa, la cual ayudará a dar sentido a la empresa, indicándole cuál es su mercado meta, hacia donde se dirige y su función principal dentro del ámbito empresarial, lo que hace de que haya un incremento de conciencia a nivel estratégico, por lo que este proceso es muy útil pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico.

En base a las derivaciones obtenidas del trabajo de campo se puede establecer que la mayor parte de los encuestados considera que aplicar planeación estratégica ayuda a incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango y la minoría dice que no ayuda, esto se compara con lo que indica Fahsen, F. (2004) en su tesis quien establece que es importante aplicar planeación estratégica en la empresas por que ayuda a que se analice a la empresa y dicho concepto sea aplicado en casos específicos, con el fin de que las empresas puedan competir a nivel local e internacional, creando de esta manera estrategias para combatir las amenazas, diversificando la producción y desarrollar productos con características especiales. Orientados hacia públicos más selectos, donde la competencia está más enfocada hacia calidad que hacia precio. Implementando planeación estratégica en sus actividades ayuda a tener un plan estratégico, lo que ayudara a entender a cabalidad su misión, es decir, su propósito fundamental, y el sector dentro del cual se encuentra así como la gama de productos o servicios que pretende ofrecer, lo cual es básico entendiendo sus respectivos procesos productivos, es decir, la secuencia de actividades que se deben dar desde el momento en que los insumos básicos externos al negocio ingresan al mismo, hasta el producto final que se entrega al cliente.

La información alcanzada del trabajo de campo estableció que un menor grupo de encuestados consideran que al momento de aplicar planeación estratégica en las panaderías de Quetzaltenango ayuda a cumplir los objetivos de la misma, un grupo medio determino que dirige por un mejor rumbo a la empresa y la mayoría respondió que ayuda a la empresa a tener un mejor desenvolvimiento en el mercado, esto se compara con lo que indica <http://www.geocities.com/svg88/plan.html> (2008) en su página Web, quien considera que aplicar planeación estratégica ayuda a diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta a la incertidumbre de que pasará en el futuro, cómo se actuará de manera



conveniente para cumplir los propósitos fundamentales y así lograr que las empresas tengan mayor competencia y participación en el mercado nacional y extranjero. Planeación estratégica es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Los datos obtenidos del trabajo de campo se pudo determinar que la mayor parte de los encuestados si consideran que la competitividad en los últimos años en la ciudad de Quetzaltenango ha incrementado y un menor grupo dice que no, esto se compara con lo que indica Anda, C. (2002), en su libro quien establece que la competitividad consiste en la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas, dando lugar así una libre formación de precios en la que se refleja la ley de la oferta y de la demanda. De acuerdo a los costos de producción de cada uno pueden o no estar dentro del precio que los compradores están dispuestos a dar en el libre mercado, las empresas que logran esto se dice que son competitivas, así, la competitividad es la facultad, la capacidad que tienen las empresas para permanecer como tales en un mercado libre. Claro que todas las empresas quisieran quedarse dentro del mercado pero para ello tienen que optimizar todos los diversos costos y actividades que deben desarrollar para lograr buena calidad, buen precio y oportunidad de sus productos.

## VI. CONCLUSIONES

1. La planeación estratégica ayuda a establecer los lineamientos que debe tener una empresa, como lo es: la misión, visión, objetivos, estrategias, tácticas, etc. Dichos términos son muy importantes para el buen funcionamiento de la empresa desde el inicio de actividades. Ya que a través de estos términos contribuye a que la empresa cuente con excelentes cimientos administrativos, contribuyendo a que se mantenga dentro del mercado por un largo plazo, colaborando a que cada día sea más competitiva dentro del mismo, teniendo mejor participación y así poder tener un crecimiento económico y empresarial.
2. Se determinó que por lo menos, un grupo minoritario de empresas aplican profesionalmente planeación estratégica, lo que ayuda a tener un mejor desenvolvimiento, creando así un ambiente de capacidad para poder ocupar y liderar el ámbito del mercado en el que se desenvuelve, haciendo que la empresa sea más efectiva y competitiva. Así también se analizó que la mayoría de empresarios no aplican profesionalmente planeación estratégica, sino que solamente por medios mentales o que han sido heredados por sus antepasados lo que hace que estas empresas no sobrevivan dentro de un largo tiempo dentro del mercado y desaparezcan o no tengan buen funcionamiento de sus operaciones administrativas.
3. Para los propietarios y/o gerentes de las empresas panificadoras, es de suma importancia aplicar profesionalmente planeación estratégica dentro de sus empresas, ya que ayuda a determinar los lineamientos a seguir y así poder tener una mejor competitividad y desenvolvimiento dentro del ámbito en que se desarrolla y abarcar buena parte del mercado regional, departamental y nacional.
4. Los propietarios y/o gerentes de las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, ultimaron que la planeación estratégica, es muy efectiva al momento de que sea aplicada a sus empresas, ya que por medio de ella se tendrá un mejor control sobre las actividades de las empresas panificadoras, establecerán su mercado meta y productos a ofrecer a los clientes según las necesidades que presenten, además se

considera que es una herramienta de suma importancia ya que por medio de está, colaborará a identificar sus fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas, ayudando así establecer distintas decisiones estratégicas.

5. Se determinó que la competitividad con que cuentan las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, ha ido aumentando conforme pasan los años, ya que últimamente la población ha ido creciendo, por lo que las empresas no se dan abasto para cubrir la demanda que los consumidores realizan, motivo por el cual han surgido nuevas empresas, pero por la inexperiencia que tienen en el mercado desaparecen, quedando solo en el mismo las que cuentan con planeación estratégica, las que optimizan todos los diversos costos y actividades que deben desarrollar para lograr buena calidad, buen precio y oportunidad de sus productos. Todo esto tiene que ver con la calidad total, con una buena administración y también con una buena estrategia de comercialización.
6. La competitividad que ha tenido en los últimos años las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, ha ayudado a que cumplan con los objetivos propuestos, porque ha sido un medio para poder realizar sus actividades con eficiencia, esfuerzo, dedicación, entusiasmo y confianza. Evitando así que esto sea un factor desmotivante, ya que la competitividad que ha tenido últimamente ha generado que los empresarios y/o gerentes se esfuercen cada día por hacer las cosas bien y estar a la vanguardia de la tecnología con respecto a instrumentos se refiere.
7. En las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, no se aplica profesionalmente la herramienta de planeación estratégica, pero los empresarios consideran que si influye en la competitividad de las mismas, por lo tanto se acepta la hipótesis nula, por no tener una aplicación profesional de esta herramienta en sus respectivas empresas.

## VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda al gerente general o encargado lo siguiente:

1. Aplicar los conocimientos teóricos y prácticos del proceso de planeación estratégica para cimentar la estructura de la empresa de manera consistente sobre los principios, objetivos y metas que se persigue, generando de esta manera que las empresas panificadoras tengan un mejor desarrollo y desenvolvimiento dentro del mercado en que se encuentran.
2. Manejar profesionalmente la herramienta planeación estratégica en la empresa donde se desempeña, para que así puedan ser más competitivas, expandiendo su mercado fuera y dentro de la ciudad de Quetzaltenango, siempre y cuando basándose dentro de los lineamientos que la empresa establece y cuenta.
3. Tener conocimiento e información sobre la importancia de los elementos de planeación estratégica que deben aplicar las panaderías de la ciudad de Quetzaltenango y así poder tener una mejor participación en el mercado, generando de esta manera un mejor servicio y atención a sus consumidores, ofreciéndoles productos de calidad y precio.
4. Informar sobre la efectividad que tiene la aplicación de planeación estratégica a todo el personal mencionando temas sobre la misión, visión y objetivos que persigue la empresa, para que aunando esfuerzos se logre el cumplimiento de los mismos, creando un mejor ambiente laboral dentro de la misma, en donde los colaboradores se sientan parte importante de la empresa, realizando con más eficiencia y eficacia sus labores.
5. Que las empresas implementen el término de competitividad para que se mejoren las condiciones de inversión, lo que permite desarrollar y conquistar nuevos mercados, sabiendo los gustos, cultura y precio al que tiene acceso los clientes, de esta forma crear un medio para cumplir con las necesidades de los clientes y poder cumplir con los objetivos propuestos.
6. Al momento de que las panaderías de la ciudad de Quetzaltenango implementen el término competitividad, ayudará a identificar y definir estrategias competitivas y así

facilitar su comprensión, logrando la identificación del mercado meta, los segmentos dentro del mismo, la línea de productos que desea ofrecer.

7. Establecer la aplicación de planeación estratégica profesional en las panaderías de la ciudad de Quetzaltenango, desde el inicio de sus operaciones, para que así pueda tener una mejor competitividad en el ámbito regional, departamental y nacional, la cual deben hacerla de forma escrita, ayudando a que la empresa tenga un mejor rumbo al momento de poner en marcha sus operaciones.

## VIII. PROPUESTA

### GUIA PARA APLICAR PROFESIONALMENTE PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS PANADERIAS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.

#### 8.1 Introducción

La presente propuesta pretende darle a conocer a los dueños de las empresas panificadoras lo que es Planeación Estratégica y que con la aplicación profesional de la misma sus empresas puedan mejorar su proceso administrativo y así poder ser más competitivas, lo que se explica en el objetivo general y los objetivos específicos.

Dentro de la propuesta los empresarios encontraran información importante para poder aplicar Planeación Estratégica y mejorar la competitividad de sus empresas, podrán encontrar en pequeños conceptos de ¿Qué Es?, ¿Cómo esta conformada?, ¿Quiénes participan?, ¿Qué pasara con su desenvolvimiento como empresa?, ¿Beneficios de la Planeación Estratégica?, ¿Cómo ayudará a mejorar la competitividad?, así también se dará a conocer elementos fundamentales que conforman la planeación estratégica como lo es: Objetivos, Estrategias, Tácticas, Objetivos estratégicos y F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Información que se detalla en el cuerpo de la propuesta. Entre otros conceptos que serán de mucha utilidad para que comprendan la importancia y los beneficios que pueden traerle a su empresa la Planeación Estratégica, podrán observar que con la aplicación profesional de esto podrán resolver de una manera más rápida y práctica los problemas por los que atraviesan para poder ser más competitivas y así poder ampliar su mercado fuera de Quetzaltenango, ya que con esta aplicación se mejorara la comunicación con los empleados y conocer las necesidades. Así poder darle a conocer a los empleados lo fundamental e importante que ellos son para la empresa y lo esencial del buen funcionamiento de sus obligaciones para poder cumplir con los objetivos de la empresa.

Encontraran además el porqué de presentarles la presente propuesta, y lo más importante encontraran un programa de actividades que se deben llevar a cabo para conocer e implementar la

planeación estratégica que incluye un espacio en el que se detallan los costos que le generaría a la empresa, así como la implementación de dicha planeación y lo más importante encontraran una solución al problema que afrontan al momento de contar con una baja competitividad.

## **8.2 Justificación**

Al momento que se realizó la investigación en las empresas se pudo constatar que el 52% de los encuestados utilizan Planeación Estratégica, pero no la aplican profesionalmente y el 48% restante no la utilizan y no conocen su término, por aparte se constató que el problema se detectó en el momento en que se realizaron las encuestas, porque se identificó que no mucho se tiene conocimiento sobre la misión, visión y objetivos que se trazaron desde su fundación, ya que no han quedado escritos lo que hace que cada cierto tiempo se modifique o se pongan términos nuevos o a veces se debía consultar con los gerentes y/o propietarios quienes daban la solución más factible, además se evidencio que el ambiente de trabajo, la colaboración y el apoyo reciproco para mejorar el funcionamiento de la empresa y los procesos productivos no era muy bueno, ya que en ningún momento se les da a conocer la misión, visión, objetivos, estrategias y otros términos que conforman la Planeación Estratégica a los empleados, lo que hace que no contribuya al cumplimiento de objetivos de la empresa y no exista un buen funcionamiento de la misma.

Razón por la que es importante dar a conocer el término de Planeación Estratégica a los gerentes y/o propietarios de las panaderías de Quetzaltenango y ellos se la trasladen a sus empleados para que así se pueda tener un mejor desenvolvimiento en el mercado que se desempeñan, estableciendo de esta forma los lineamientos a seguir, buscarle sentido a la empresa, además darle a conocer a los empleados de la misma hacia dónde va la empresa y así ellos contribuirán a que se cumplan los objetivos trazados tanto a corto, mediano y largo plazo y así poder tener un mejor desempeño dentro de la empresa. Lo que ayudará a que se tenga una mejor identificación de los problemas que puedan existir en el desarrollo de la empresa y en el área de mercado en que se desenvuelva, por lo que es más fácil encontrarle una solución, y sobre todo lograr un buen desenvolvimiento, mejorando la competitividad de la empresa y tener un mejor desarrollo.

Por lo que ahora se le recomienda a todas las empresas del ramo panadero poner en práctica la propuesta ya que será de mucho beneficio sobre todo para mejorar el buen funcionamiento de la empresa, la calidad de su producto y así poder ser competitivas tanto a nivel nacional como internacional.

### **8.3 Objetivo General**

- ✓ Implementar y aplicar profesionalmente Planeación Estratégica para mejorar el funcionamiento, desenvolvimiento y competitividad de las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango.

#### **8.3.1 Objetivos Específicos**

- ✓ Orientar a los gerentes y/o propietarios para que conozcan el termino de Planeación Estratégica y los elementos que la conforman
- ✓ Seleccionar el término de Planeación Estratégica ya que es una herramienta de excelencia que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización.
- ✓ Formular planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo para crear y/o preservar ventajas que hagan más competitiva a la empresa y así poder tener un mejor desenvolvimiento dentro del mercado.
- ✓ Mejorar la competitividad de la empresa, por medio de la aplicación profesional de términos que conforman la planeación estratégica, los cuales queden escritos y a la vista para tener un mejor desarrollo dentro del mercado.



## 8.4 Contenido de la Propuesta

### **Importancia de la Planeación Estratégica:**

La importancia que tiene Planeación estratégica en las empresas es que sirve como herramienta importante para el buen desenvolvimiento de la misma, ayudando a que se tenga un mejor control sobre las actividades de las empresas y además contar con una visión para determinar hacia donde van encaminadas, por lo que identifica en las empresas sus fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas, lo que ayuda a requerir distintas decisiones estratégicas.

### **¿Qué es Planeación estratégica?:**

Es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades, además consiste en la definición de una misión clara de la compañía, el establecimiento de objetivos de apoyo de la compañía, el diseño de una cartera de negocios sólida y la coordinación de las estrategias funcionales. Por lo que se debe de aplicar a diferentes puntos que son de suma importancia para la empresa y que son los niveles más fuertes como lo es: las unidades de negocios, del producto y del mercado.

### **¿Cómo está conformada la planeación estratégica?**

la planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos esenciales:

- Definir la misión y visión de la organización,
- Analizar la situación actual de la empresa,
- Plantear los objetivos de la organización,
- Elegir las estrategias para alcanzar los objetivos.

A continuación se dará una pequeña definición de cada uno de estos conceptos y un breve ejemplo para que se tenga una idea de cómo se aplica a la vida real, individual y empresarial.

**Misión:** Es una declaración del propósito de la empresa, lo que quiere lograr en el ambiente más amplio. Una definición clara de la misión actúa como una “mano invisible” que guía a las personas de la organización. Además define al negocio en términos de satisfacer las necesidades básicas del cliente. Ejemplo.

Ser una empresa líder guatemalteca productora de pan, cubriendo las necesidades de los hogares de la región, ofreciendo productos de calidad, con la dedicación y esmero que nuestros clientes merecen, fomentando un ambiente profesional para los colaboradores, logrando la rentabilidad y el crecimiento sostenible, necesario para cumplir las expectativas de los propietarios.

**Visión:** Es la descripción de cómo se vería la Institución si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios.

Además se trata de una descripción de los cambios a gran escala (económicos, políticos, sociales o medioambientales) que el programa espera ayudar a generar en el plano del desarrollo.

Ejemplo:

Ser una empresa que a través del liderazgo y de un proceso de mejora continua, crezca en el mercado contribuyendo al desarrollo de la región y a la calidad de vida de las familias quetzaltecas y guatemaltecas, por medio de los productos que se le ofrece.

**Objetivos y metas:** Es una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de la empresa. Para que sean útiles, los objetivos expresados deben sujetarse a varios criterios. Primero, los objetivos serán realistas, mensurables y específicos en cuanto al tiempo. En segundo lugar los objetivos serán consistentes e indicarán las prioridades de la empresa. Es necesario convertir la misión de la compañía en objetivos de apoyo, por lo que antes de desarrollar los detalles de un plan, hay que establecer las metas y objetivos correspondientes. Sin objetivos, no hay bases para medir el éxito de las actividades del plan estratégico. Ejemplo:

Objetivo general:

- Elaborar productos de calidad a un costo accesible y en la cantidad requerida por nuestros clientes.

Objetivos específicos:

- Crear y mantener un ambiente agradable entre todos los empleados y fomentar el compañerismo, así como hacer de los clientes nuestros mejores amigos, ofreciéndoles un excelente producto innovador de alta calidad.
- Unir esfuerzos y así lograr todas las metas que se propongan a alcanzar.
- Mantener a la empresa siempre en primer lugar con respecto a la competencia.
- Llegar a la meta para cubrir el presupuesto.

**Análisis de la situación actual de la empresa:**

Antes de que sea posible definir las actividades específicas de la planeación estratégica, se debe comprender el ambiente actual y potencial en que el producto o servicio trata de venderse. El análisis situacional algunas veces recibe el nombre de análisis SWOT (sigla en inglés), es decir, la empresa debe identificar sus fortalezas (S) y debilidades internas (W) y también examinar las oportunidades (O) y amenazas externas (T).

Cuando se examinan las fortalezas y debilidades internas, se debe de enfocar en los recursos de la compañía, como los costos de producción, las capacidades de comercialización, los recursos financieros, la imagen de la compañía o de la marca, la capacidad de los empleados, etc. Al examinar las oportunidades y amenazas externas, los gerentes analizan aspectos del ambiente de mercadotecnia. Este proceso se llama rastreo ambiental, el cual es la recopilación e interpretación de datos acerca de fuerzas, hechos y relaciones en el ambiente externo capaces de afectar el futuro de la empresa o la puesta en marcha del plan. El rastreo ambiental ayuda a identificar las oportunidades y amenazas del mercado y a proporcionar lineamientos para el diseño de la estrategia.

**FODA:** Es una herramienta administrativa particularmente útil en el análisis del material. En esta técnica se incluyen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas además existen dos tipos

de factores, internos y externos y en donde también tenemos dos aspectos, como lo son positivos y negativos.

- Los factores internos son las fortalezas y las debilidades,
- Los factores externos son oportunidades y amenazas.

**Fortalezas:** Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Ejemplos de fortalezas son: Objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, producto de fácil colocación y consumo, variedad de producto, etc.

**Oportunidades:** Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada, crecimiento poblacional, etc.

**Debilidades:** Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Ejemplo de debilidades son los siguientes: Carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación, falta de recurso económico (capital), etc.

**Amenazas:** Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

**Estrategias:** Es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar objetivos y cumplir con su misión. ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?. Ejemplo:

- Remodelar las instalaciones tratando de ampliarlas para poder cubrir la mayor parte de la demanda a corto y mediano plazo.

- Darle un valor agregado al servicio, mejorando la atención al cliente con amabilidad, prontitud y calidad a los productos que se ofrezcan.
- Realizar un estudio de mercado con poblaciones similares para establecer los productos que serán más rentables poner a disposición de los mismos.
- Evaluar el negocio y la competencia, para que la empresa ofrezca productos de variedad, siempre y cuando satisfaciendo la necesidad de los clientes.
- Reducción permanente de costos
- Capacitación constante.

**Tácticas:** Es un medio por el que se pone en práctica la estrategia. Es un curso de acción más detallado y específico que la estrategia. Así mismo, las tácticas abarcan periodos más breves que las estrategias. ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?, ejemplo:

- Contar con infraestructura, personal, mobiliario y equipo de calidad.
- Ofrecer productos de variedad y precio.
- Estar a la vanguardia de la tecnología.
- Trabajo en equipo

### **¿Quiénes participan al momento de elaborar una planeación estratégica?**

Los que participan en la elaboración de planeación estratégica pueden ser los propietarios y/o gerentes de la empresa, empleados que tengan excelentes conocimientos sobre el ramo en que se desempeñan, el producto y el mercado meta, así poder obtener varias ideas las cuales se pueden conjuntar y así poder tener buenos fundamentos y evitar que se cambien constantemente los objetivos y otros términos, tratando que haya un mejor desenvolvimiento en el mercado y poder ser más competitivas.

### **¿Qué pasara con su desenvolvimiento como empresa?**

Al momento que la empresa panificadora aplique planeación estratégica en su empresa, contribuirá a que la empresa tenga un mejor desenvolvimiento por medio de la determinación del mercado meta de la empresa, que producto o productos ofrecer, cual será en si el sentido de la empresa, determinará los lineamientos a seguir para tener un proceso de crecimiento y así poder ofrecer su producto a varios sectores a nivel local, departamental y nacional, además ayudará a la empresa a tener un mejor acoplamiento entre los objetivos propuestos y los recursos de la empresa. Generando con todos estos aspectos, tener una mejor administración y un ordenamiento adecuado sobre cada proceso que conforma la planeación estratégica como lo es: la misión, visión, objetivos, estrategias, tácticas, etc. Elementos esenciales que guiará a la empresa a tener un mejor desenvolvimiento dentro del mercado en que se desarrolla y así poder ofrecer un mejor servicio y producto a los clientes.

### **¿Beneficios de la Planeación Estratégica?**

Entre los beneficios se puede mencionar a que se tenga un mejor control sobre las actividades de las empresas panificadoras, además ayudará a contar con una visión para determinar hacia donde van encaminadas las mismas, por lo que esto ayuda a las empresas a identificar sus fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas, lo que ayuda a requerir distintas decisiones estratégicas.

Planeación estratégica ayuda a planear, por lo que lleva a tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación. Es muy importante no precipitarse en el proceso de planeación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de la planeación sin considerar quién está involucrado, quién no, etc. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.

Por lo que es de mucho beneficio para las empresas panificadoras, ya que contribuye a que cuenten siempre con una planeación estratégica, lo cual ayuda a indicar cuál es el rumbo que se está tomando y así poder determinar su mercado meta. De esta manera ayuda a optimizar los recursos con los que se cuenta y poder tener un nivel de desarrollo, realizando constantemente una evaluación integral. Tomando las decisiones necesarias para obtener los resultados deseados.

### **¿Cómo ayudará a mejorar la competitividad?**

Planeación estratégica ayudará a las empresas a mejorar su competitividad por medio de la definición de su misión y determinación de sus objetivos tanto generales como específicos, elementos esenciales que contribuyen a la determinación y diseño de una cartera de clientes y negocios, lo cual debe ajustarse sobre bases sólidas como que tipo de servicios y productos se le ofrecerán a los clientes. Así identificar los puntos claves que constituyan a la compañía, esto se puede denominar como unidades estratégicas de negocios. El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas en las cuales la compañía puede utilizar mejor sus puntos fuertes para aprovechar las oportunidades atractivas en el ambiente de negocios. De manera que la mayoría de los métodos estándar para el análisis de la cartera evalúa las unidades de negocios en dos dimensiones importantes, lo atractivo del mercado o de la industria y la fuerza de la posición en ese mercado o en esa industria. Elementos esenciales que ayudarán a descubrir una oportunidad de mercado o una ventana estratégica, por lo que la administración sabrá cómo identificar las alternativas las cuales se basan de la siguiente manera: penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación. Ya que lo anteriormente dicho ayuda a que se haga una mejor elección y análisis de estrategias funcionales para poder tener una mejor posición en el mercado y mejor competitividad en donde se debe crear y mantener en un mercado en el que participan numerosas empresas, dando lugar así a una libre formación de precios en la que se refleja la ley de la oferta y de la demanda. De acuerdo a los costos de producción de cada uno pueden o no estar dentro del precio que los compradores están dispuestos a dar en el libre mercado, las empresas que logran esto se dice que son competitivas, así, la competitividad es la facultad y la capacidad que tienen las empresas para permanecer como tales en un mercado libre.

## 8.5 Programa de la Propuesta

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS*
1. Orientar a los gerentes y/o propietarios para que conozcan el termino de Planeación Estratégica y los elementos que la conforman	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Capacitación sobre el objetivo primordial de Planeación estratégica y la función que tendrán y los beneficios que a obtener.</li> <li>+ Inducción para la creación de un plan de Planeación estratégica</li> </ul>	Consultor especialista en el tema (INTECAP, OTROS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Materiales didácticos.</li> <li>- Guía de lo que es Planeación estratégica.</li> <li>- Pizarrón</li> <li>- Marcadores</li> </ul>	<p>Cambio de actitud de los gerentes y/o propietarios respecto de Planeación estratégica.</p> <p>A través de la planificación y lista.</p>	<p>Q.</p> <p>Q.</p>
2. Seleccionar el término de planeación estratégica ya que es una herramienta de excelencia que consiste en la búsqueda de una o mas ventajas competitivas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Capacitación sobre el término de planeación estratégica ¿Qué es?, ¿Cómo esta conformada?, ¿Quiénes participan?, ¿Qué pasara con su desenvolvimiento</li> </ul>	Consultores que la empresa designe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Materiales didácticos.</li> <li>- Guía de lo que es Planeación estratégica</li> <li>- Pizarrón</li> <li>- Marcadores</li> </ul>	Cuestionarios de salida.	Q.

## 8.6 Costo Estimado de la Propuesta

El costo total que le generaría a la empresa la implementación de la presente propuesta es de Q. 4,000.00 aproximadamente que equivale a los costos que la empresa haría en la contratación de un consultor que se encargue de brindarle la capacitación respectiva tanto a empleados como a directivos.

### ¿Cómo se evaluará la efectividad de las empresas al aplicar la herramienta planeación estratégica?

La efectividad con que se evaluará la planeación estratégica usada en las panaderías de la ciudad de Quetzaltenango, se efectuará por medio de la aplicación profesional que harán los gerentes y/o propietarios sobre este término, generando así buenos cimientos administrativos, los que quedarán en una forma escrita y a la vista del mismo, con el fin de que se conozca el sentido de



establecer la empresa, hacia donde quiere llegar, el mercado al que se enfocara y el cumplimiento de objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. Todos estos términos contribuyen a que la empresa sea más competitiva en el mercado regional, departamental y nacional, creando una rentabilidad sólida, teniendo así un crecimiento económico y empresarial.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Achaerandio, L. (2004), Libro: Iniciación a la práctica de investigación, Editorial U.R.L., Guatemala.
2. Anda, C. (2002), Libro: Administración y Calidad, Editorial Limusa Noriega editores, México.
3. Argueta, A. (2007), tesis: Estudio de prefactibilidad para la implementación de una panadería con servicio semi-domiciliario de reparto y venta del producto, en el municipio de Mazatenango, Suchitepéquez, Editorial USAC, Guatemala.
4. Ayala, Y. (2004), tesis: Guía para definición de estrategias de promoción de ventas para la categoría pastel en una industria panificadora, Editorial USAC, Guatemala.
5. Brenes, E. (2006), revista: "La URL octubre/diciembre", editorial URL, Guatemala.
6. Czinkota, M. (2001), libro: Administración de la Mercadotecnia, Editorial Thomson Learning, México
7. Díaz, L. (21-01-2008), en su artículo de Prensa Libre titulado: Elaboración de un plan estratégico, factor decisivo entre una empresa que tenga éxito y otra que fracase, Editorial Prensa Libre, Guatemala.
8. Elizondo, A. (2004), tesis: Planificación estratégica para industria Panificadora Vipan, Editorial URL, Guatemala
9. Esguerra, J. (2000), revista: Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Jurídicas UNIVERSITARIAS, Editor Juan Carlos Esguerra, Colombia
10. Fahsen, F. (2004), tesis: Planificación estratégica bajo el concepto de sostenibilidad en una empresa tipo familiar, Editorial URL, Guatemala.

11. Instituto Nacional de Estadística (2002), Directorio Nacional de Empresas y sus locales DINEL.
12. Kotler, P. (1998), libro: Fundamentos de mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.
13. Lamb, C. (1998) libro: Marketing, Editorial Internacional Thomson editores, México.
14. Macario, P. (2007) en su tesis titulada: Implementación del proceso administrativo para mejorar la competitividad de las gasolineras del departamento de Sololá, editorial URL, Guatemala.
15. Sarret, J. (2006), libro: Artes y Secretos de la repostería, Editorial Egedsa, España.
16. Sipper, D. (1998), libro: Planeación y Control de Producción, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, México.
17. Stanton, W. (2004), libro: Fundamentos de marketing, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, México.
18. Sumanth, D. (1999), libro: Administración para la productividad total, Editorial Compañía editorial Continental, S.A. de C.V., México.
19. [www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp](http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp) (2008)
20. [www.escuelasuperior-hosteleriaturismo-madrid.com/actividades/pastelpan.html](http://www.escuelasuperior-hosteleriaturismo-madrid.com/actividades/pastelpan.html) (2007)
21. [www.geocities.com/svg88/plan.html](http://www.geocities.com/svg88/plan.html) (2008)
22. [www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml) (2008)
23. [www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) (2008)

## X. ANEXOS

**Universidad Rafael Landívar**  
**Facultades De Quetzaltenango**  
**Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**



**Información:** A continuación se le presenta una serie de preguntas con el objetivo de conocer que tanto sabe usted sobre la planificación estratégica de la empresa en donde se desempeña y los elementos que la conforman, para tener una mejor competitividad en el mercado que se desarrolla.

1) **¿Utilizan planeación estratégica en la empresa?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2) **¿En qué nivel conoce usted la misión de la empresa?**

Excelente\_\_\_\_\_Muy bueno\_\_\_\_\_Bueno\_\_\_\_\_Aceptable\_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_

3) **¿En qué nivel conoce usted la visión de la empresa?**

Excelente\_\_\_\_\_Muy bueno\_\_\_\_\_Bueno\_\_\_\_\_Aceptable\_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_

4) **¿En qué nivel conoce usted los objetivos de la empresa?**

Excelente\_\_\_\_\_Muy bueno\_\_\_\_\_Bueno\_\_\_\_\_Aceptable\_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_

5) **¿En qué nivel conoce usted las estrategias de la empresa?**

Excelente\_\_\_\_\_Muy bueno\_\_\_\_\_Bueno\_\_\_\_\_Aceptable\_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_

6) **¿En qué nivel conoce usted las tácticas de la empresa?**

Excelente\_\_\_\_\_Muy bueno\_\_\_\_\_Bueno\_\_\_\_\_Aceptable\_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_

7) **¿Aprovechan ustedes como empresa las ventanas estratégicas?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8) **¿La empresa ha creado nuevos mercados fuera de Quetzaltenango?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9) **¿Qué estrategias toma la empresa para tener una buena participación en los mercados?**

Generales\_\_\_\_\_ Específicas\_\_\_\_\_

10) **¿Cuenta la empresa con una rueda de competitividad?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11) **¿Considera usted que los avances científicos y tecnológicos que han tenido lugar en los últimos años han modificado sustancialmente los patrones de producción y comercialización a nivel mundial?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12) **¿La competitividad, en los últimos años ha tenido para la empresa efectos positivos o negativos?**

13) **¿Qué tipos de estrategias competitivas establece la empresa?**

Excelentes\_\_\_\_\_Muy buenas\_\_\_\_\_Buenas\_\_\_\_\_Aceptables\_\_\_\_\_

14) **¿Considera usted que es importante aplicar planeación estratégica en las panaderías de Quetzaltenango?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

15) **¿Considera usted que aplicar planeación estratégica ayuda a incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

16) **¿Por qué considera usted que en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango se aplique planeación estratégica?**

Ayuda a cumplir objetivos\_\_\_\_\_

Dirige por un mejor rumbo a la empresa\_\_\_\_\_

Ayuda a la empresa a tener mejor desenvolvimiento en el mercado\_\_\_\_\_

17) **¿Considera usted que la competitividad ha incrementado en los últimos años en la ciudad de Quetzaltenango?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### **Listado de empresas panificadoras investigadas:**

1. Panadería La Selecta
2. Pan Clásico
3. Panadería La Esperanza
4. Panadería Lepad
5. Panadería del Ángel
6. Panadería San Martín
7. Pan Dorado
8. Panadería Superior
9. Panadería de Los Altos
10. Panadería Formosa
11. Panadería San Salvador
12. Panadería Lourdes
13. Panadería Doña Juana
14. Peter Pan
15. Trigo Limpio
16. La Casa del Pan
17. Panadería Esmeralda
18. Sabropan
19. Panadería Rosita
20. Panadería Tomasa
21. Panadería San Antonio
22. Panadería Santa Martha
23. Panadería Doña Vicky
24. Panadería San Diego
25. Coquipan
26. Panadería Juana Elmita
27. Totopan
28. Quetzal Pan
29. Panadería Occidental
30. Panadería Tres Espigas Doradas
31. Panadería La Cuesta
32. Panadería Doña Carlota
33. Rosquipan
34. Panadería Doña Cristy
35. Panadería El Quetzal
36. Doysa Pan
37. Panadería las Hermanas
38. Panadería Girasol
39. Panadería Karina

40. Panadería Los Andeles
41. Panadería San Jerónimo
42. Panadería San Bartolomé
43. Checha Pan
44. Xelapan
45. Panadería Cardinali
46. Panadería La Vienesá
47. Sin nombre
48. Sin nombre
49. Sin nombre
50. Sin nombre