CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS PRIVADOS DE BOLIVIA

CEPB

CAF

UPB
UNIVERSIDAD PRIVADA BOLIVIANA
Compromiso de Excelencia

ICADEX

RECONVERSIÓN COMPETITIVA DE EMPRESAS

MÉTODO Y CASOS DE ESTUDIO

Carlos René Lagos R., Ph.D.
Rubén Ferrufino G., M.Sc.

RECONVERSIÓN COMPETITIVA DE EMPRESAS

MÉTODO Y CASOS DE ESTUDIO

Carlos René Lagos R., Ph.D.
Rubén Ferrufino G., M.Sc.

L/3387/L177-c

Reconversión Competitiva de Empresas
Es una publicación de:

Confederación de Empresarios Privados de Bolivia – CEPB
Calle Méndez Arcos N° 117
(Plaza España - Sopocachi)
Casilla 4239
Teléfono piloto: (591-2)-2420999
Fax: (591-2)-2421272
email: cepb@cepb.org.bo
página web: www.cepb.org.bo
La Paz – Bolivia
Depósito Legal: 4-1-2044-06

Diagramado e Impresión:
Staff Publicidad & Marketing
Edificio SERVICOM, calle Litoral 1395
Parque triangular (Miraflores)
Tels. 2222352 - Fax. 2220508
email: staff@adslmail.entelnet.bo
La Paz - Bolivia
Impreso en La Paz - Bolivia

INDICE

Presentación
Introducción
Capítulo I: Camino para la Competitividad de las Empresas en Bolivia
I. Revisando la Teoría de la Competitividad
II. La estrategia Competitiva para el Éxito de las Empresas
III. Elementos de Análisis de la Estrategia para Crear una Ventaja Competitiva
IV. La puesta en Práctica de la Estrategia
Capítulo II. Método de Trabajo en la Intervención
I. Esquema General de Trabajo
II. Primera Etapa: Predisposición al Cambio
III. Segunda Etapa: Diagnóstico
- III.1. Dirección Estratégica
- III.2. Estilo y Liderazgo
- III.3. Análisis del Entorno
- III.4. Clientes, Mercado y Ventas
- III.5. Producción y Operaciones
- III.6. Gestión Ambiental
- III.7. Estructura Organizacional
- III.8. Finanzas
- III.9. Recursos Humanos
- III.10. Gestión de la Información
- III.11. Gestión de la Calidad
- III.12. Innovación Tecnológica

IV. Tercera Etapa: Áreas de Potencial Mejora
- IV.1. Criterios de Priorización
- IV.2. Cómputo de Resultados
- IV.3. Validación
- IV.4. Estructuración de Equipos y Desarrollo de la Agenda de Mejora Competitiva

V. Cuarta Etapa: Plan Estratégico
- V.1. ¿Qué es un plan estratégico?
- V.2 La Visión y la Misión
- V.3. El Trabajo Previo
- V.4. El análisis FODA
- V.5. Los Parámetros Clave a Considerarse en la Estrategia

R = 1189

VI. Quinta Etapa: Plan de Negocios 95
VI.1. Análisis de Contexto, Mercado y Competitividad 96
VI.2. Ingeniería del Negocio 101
VI.3. Escenarios y Proyecciones Financieras 103
Capítulo III. Casos de Estudio – Primera Parte 109
Caso EMPOLLA S.A. 109
Análisis del Caso EMPOLLA S.A. 140
Caso COBRA S.A. 149
Nota Técnica 1. ¿Cuál es la necesidad de cambio de las organizaciones en Latinoamérica y cómo funcionan? 174
Nota Técnica 2. El proceso de cambio, la consultoría y tipos de consultoría 195
Capítulo IV. Casos de Estudio – Segunda Parte 205
Caso MARIETA S.A. 205
Nota Técnica 3. Procesos de Calidad Total o de Gestión de Calidad 230
Capítulo V. Casos de Estudio – Tercera Parte 243
Caso ALBOR S.A. 243
Caso SCHAF-LEDER 279
Nota Técnica 4. Técnicas de Reflotamiento 302
Bibliografía 310

FDTA-Valles
No Inventario: 2672
Adquirida:
Precio:
Fecha: Cbba. 08/05/09

PRESENTACIÓN

Los indicadores internacionales de competitividad sitúan a Bolivia en los últimos puestos con respecto a los demás países de América Latina y los índices de pobreza reflejan la situación crítica en la que viven la mayoría de los bolivianos. Dada la magnitud del problema de la pobreza, los diferentes gobiernos y los organismos de cooperación han concentrado sus esfuerzos en proyectos de asistencia e inversión social, dejando al sector productivo en un segundo nivel de prioridad. Lamentablemente esta decisión no permitió mejorar los niveles de competitividad del país y mostró escasos resultados en la reducción del desempleo.

La apertura de la economía boliviana a los mercados e inversionistas internacionales atrajo significativas inversiones en sectores intensivos de capital. Consiguientemente, éstas no generaron mejores niveles de empleo ni lograron construir nexos amplios con las empresas nacionales para facilitar el desarrollo de la productividad. Si comparamos la inserción de nuestro país en la economía mundial se puede observar que las políticas económicas nuestras prestan escasa atención al rol fundamental que debe jugar el Estado en la promoción de la productividad y la competitividad del sector privado.

La mayoría de los países que lograron incrementar sus niveles de productividad y competitividad lo hicieron con un esfuerzo decidido y conjunto entre sus Gobiernos, la Academia y el Sector productivo. Como ejemplos de países relativamente pequeños que cambiaron las vidas de sus ciudadanos en función del incremento de la competitividad se pueden citar los "milagros" de Irlanda y España en Europa, de los tigres del Asia y sin ir muy lejos los de Chile y Costa Rica en nuestro continente.

El esfuerzo realizado en nuestro país para encarar el problema de los bajos niveles de competitividad es reciente y sujeto a serias limitaciones tanto presupuestarias como de aceptación de los diferentes estamentos de la sociedad. Particularmente dañino a este esfuerzo ha sido el deterioro de la seguridad jurídica nacional que en los últimos años proyectó al mundo una imagen de inestabilidad política con frecuentes cambios de gobierno producto de la convulsión social. En el contexto actual es necesario efectuar acciones destinadas a mejorar la competitividad del país cumpliendo uno de los requisitos, que es tener una visión nacional unificada de lo que se quiere lograr. Día a día nos encontramos no con una sino con varias visiones de lo que es el país y dónde queremos llegar. Es imperioso construir un consenso mínimo para poder avanzar.

Concientes de la importancia de promover una visión de Bolivia como país productivo y competitivo, La Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, la Universidad Privada Boliviana y la Cámara Departamental de Exportadores de Santa Cruz iniciaron un proyecto piloto con el fin de mostrar que es posible intervenir de manera positiva en las unidades productivas, logrando establecer agendas de reconversión competitiva. Esta experiencia fue posible gracias al apoyo de la Corporación Andina de Fomento y la activa participación de empresas nacionales que comprometieron esfuerzo y trabajo en este proyecto.

Hoy podemos afirmar que la experiencia fue constructiva para todos los actores involucrados en este proyecto, principalmente para las empresas que participaron de la iniciativa. Nuestro propósito es que lo aprendido en este tiempo no quede como una experiencia aislada, sino pueda servir de ejemplo para otras iniciativas similares y se amplíe a otras empresas en diversas regiones del país.

Las lecciones aprendidas en el proyecto se plasman en este libro trabajado por el profesor Carlos Lagos y el Director del Programa, Rubén Ferrufino, donde la experiencia de las empresas se presenta utilizando la mundialmente aceptada metodología del estudio de casos desarrollada por la Escuela de Negocios de Harvard. Este libro podrá ser usado para la formación de futuros gerentes en programas de postgrado en Administración de Empresas o para la capacitación de ejecutivos.

Nuestra meta a futuro es lograr que en un periodo de cinco años podamos mediante la acción conjunta de la Confederación de Empresarios Privados y la Universidad Privada Boliviana, tener efectos concretos en la competitividad de un número significativo de empresas y que gracias al efecto demostración, se pueda masificar acciones para el mejoramiento de la productividad de nuestro país.

Estamos seguros que este primer esfuerzo contribuirá a despertar una mayor atención y conciencia de la importancia de mejorar la productividad empresarial como instrumento fundamental para crear riqueza. Desesperarse por la situación actual no conduce a nada, preocuparse es un avance, hacer algo al respecto es una obligación y es en este último sentido que presentamos este importante trabajo.

Finalmente, queremos expresar nuestra gratitud a las entidades y empresas que apoyaron esta iniciativa y al equipo de profesionales que trabajaron en ella.

Roberto Mustafá S.
PRESIDENTE
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS PRIVADOS DE BOLIVIA

Manuel Olave S.
RECTOR
UNIVERSIDAD PRIVADA BOLIVIANA

INTRODUCCIÓN

En este libro dedicado a empresarios y productores, gerentes, consultores, académicos y estudiantes del desarrollo empresarial, se quiere entregar un conjunto de conceptos y experiencias de campo que permitan visualizar y practicar mejoras en procesos de unidades productivas, que lleven a Bolivia a una meta de competitividad, basada en el fortalecimiento de sus empresas.

Por ello, se inicia planteando en el Capítulo I denominado "Camino para la Competitividad de las empresas en Bolivia", el desafío competitivo al cual se enfrentan todas las empresas del país en mercados locales e internacionales. El contexto de globalización creciente confirma la imposibilidad de pensar en economías cerradas y el flujo de bienes y servicios es una realidad que se palpa en el consumo diario de alimentos, vestimenta y mucho más en bienes de capital. En un escenario hipotético en el que no hubiese competencia internacional, el nivel de productividad que alcanzaría la economía sería independiente de lo que sucediera en otras naciones. Sin embargo, la realidad es otra y el nivel de vida de una nación depende a largo plazo de su capacidad de lograr un elevado y ascendente nivel de productividad en los sectores en que compiten sus empresas. El nivel de productividad que pueda obtenerse, por otra parte, depende de la influencia de la propia nación en la búsqueda de ventajas competitivas en determinados campos, pues un país puede especializarse en aquellos sectores y segmentos en los que sus empresas sean relativamente más productivas, e importar aquellos productos y servicios que sus rivales extranjeros producen mejor. Ciertamente, como dice Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva de las Naciones: "Ninguna nación puede ser competitiva en todo y exportadora neta en todo, ya que el conjunto de recursos humanos y materiales de una nación es limitado".

En la persecución de la competitividad a través de la productividad y la calidad se han desarrollado diferentes propuestas metodológicas y en el Capítulo II se expone el método que a través del Subprograma de Reconversión Competitiva de Empresas, co-auspiciado por la Corporación Andina de Fomento y llevado a cabo por la Confederación de Empresarios Privados, se aplicó a un conjunto de cinco empresas de Bolivia.

En los capítulos siguientes, desde el III al V, se presentan cinco casos de empresas en que se describen los esfuerzos que hacen éstas unidades para enfrentar su medioambiente competitivo. Estos casos permiten al lector revisar la situación de estas empresas reales y aplicar los aspectos conceptuales y metodologías de los capítulos anteriores, para analizar y discutir las acciones más apropiadas para mejorar su competitividad. Al lector le podrá resultar asombroso lo parecidos que son algunos problemas en las empresas y posiblemente verá reflejada la realidad de su propio negocio en esas páginas. En estos capítulos se acompañan lecturas o notas técnicas que amplían y profundizan, ya sean aspectos conceptuales o de método, aplicables a los casos analizados.

En el capítulo III, se presentan dos casos de estudio acompañados de dos notas técnicas. La primera nota ayuda a entender las empresas como organizaciones, mientras que en la segunda se detallan las características que tienen las consultorías internas o externas a las empresas. Adicionalmente, se presenta el análisis del primer caso, basado especialmente en metodologías analíticas que normalmente se usan en el estudio por método de casos. Aquí se aplican herramientas de análisis relacionadas con la estructura competitiva o cinco fuerzas de Porter, se aplica el Modelo de Gestión de Calidad y la Matriz de Toma de Decisiones.

En el Capítulo IV se presenta el tercer caso de estudio; la nota técnica que lo acompaña describe un Modelo de Gestión de Calidad, cuyo objeto es mejorar la productividad de la empresa.

Finalmente, en el Capítulo V se encuentran el cuarto y quinto caso de estudio acompañados por la nota técnica que explica las "Técnicas de Reflotamiento", en base a los conceptos de Pinkas Flint sobre Reflotamiento Empresarial. Esta lectura es iluminadora en los aspectos a considerar cuando, por efectos de la competencia u otros factores, se debe recurrir a medidas paliativas urgentes y claves, tanto para la supervivencia como para el resurgimiento de la empresa.

El presente libro no es un aporte teórico en materia de competitividad, tampoco es un mero recuento de conceptos y menos una evaluación de la competitividad de las empresas bolivianas. Es más bien un libro práctico que muestra los criterios necesarios y las acciones secuenciales que se deben llevar adelante para evaluar la competitividad de una empresa, para luego proponer ajustes y crear una agenda gerencial de mejora. Nuestra pretensión es que luego de su lectura, el tema de la competitividad deje de ser sólo un conjunto de ideas que se escuchan en escenarios académicos y conferencias, de las cuales uno sale con conceptos claros pero poco aterrizados en el día a día. Pretendemos responder el "cómo" puesto que el "qué" ha sido explicado por especialistas de talla renombrada. Al hacer esto, intentamos hacer más familiar y cercano el desafío de la competitividad a los empresarios, a los profesionales, estudiantes, como también a quienes diseñan política pública en el país.

AGRADECIMIENTOS

Como responsables de este libro, agradecemos a las instituciones que se encuentran impulsando la competitividad de las empresas de Bolivia, a las empresas que no sólo aportaron con la experiencia que han construido en el tiempo, sino que también aprobaron el convertir esas experiencias en casos para su uso por estudiantes, consultores u otros empresarios que se pueden beneficiar de ellos. Agradecemos a graduados MBA de la UPB, arquitecta Carolina Andrew; Administradora de Empresas Carla Rodríguez y Comunicador Social Raúl Álvarez, que actuaron como experimentados escritores de casos. Asimismo, agradecemos a la Economista MBA Patricia Crespo, quien aportó a la redacción sistemática del soporte teórico del presente trabajo. Nuestro reconocimiento a la Economista Cinthya Ayala Lino, que como colaboradora y efectiva coordinadora de esta publicación, ha permitido que salga en un corto período de tiempo. Nuestro agradecimiento al apoyo de múltiples partes institucionales y personales que hemos tenido en la elaboración de este libro; por supuesto, todas las fallas que hubieran escapado a nuestra voluntad de ser competitivos quedan como responsabilidad única nuestra.

CAPÍTULO I

CAMINO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN BOLIVIA

El 19 de octubre del 2006, estuvo en la Universidad Privada Boliviana en Cochabamba el Dr. Alberto Trejos, Director del Centro de Competitividad del INCAE (CLADS), instancia que se abocó hace ya una década, al proyecto de mejorar la competitividad de Centroamérica. En su participación en el Encuentro Empresarial del Programa Integral en Gestión Estratégica para PYMEs comentaba sobre las bases que podrían establecerse en Bolivia para desarrollar los esfuerzos competitivos de las empresas y de la nación. Sus comentarios apuntaban a la necesidad de elevar los índices de competitividad y enfatizaba el esfuerzo de largo plazo requerido para insertarse en la nueva realidad mundial de las naciones. Señala además, que no basta con estar insertado en el comercio internacional, sino que es más competitivo el país que entrega el mismo producto con mayor valor agregado, pagando mejor a su mano de obra, con lo cual provee de mejor calidad de vida a su población.

Estos comentarios tienen su contraparte en la obra "The History of Latin America since Independence" en que el autor británico Víctor Bulmer-Thomas[1] relata la serie de caminos emprendidos en la Región por los diferentes países, buscando una mejor calidad de vida para su población. El planteamiento central de este autor es que los países latinoamericanos, como conjunto, han sido los últimos en incorporarse a los procesos de desarrollo que se han ido probando en el mundo, y a la vez, han sido los últimos en retirarse, cuando ya habían dejado de ser efectivos esos paradigmas de desarrollo. Esto pasó en la etapa de explotación de materias primas a principios del siglo XX, luego en la etapa de crecimiento hacia adentro, durante la mitad del siglo XX, y ahora sucede lo mismo en el desarrollo hacia afuera. Dentro el bloque de países latinoamericanos, sin embargo, unos fueron más adelante que otros y en cada etapa de implementación de cada modelo, los protagonistas fueron diferentes. No siempre los mismos países fueron los primeros o los últimos; cada cual tuvo su momento de gloria, como Bolivia con la explotación del estaño. En la actual etapa de desarrollo hacia afuera, hay que encontrar maneras de aprovechar las potencialidades de las etapas anteriores, como son la fortaleza de determinados países que poseen materias primas esenciales y con buen precio internacional. Sin embargo, la potencialidad es crear, con los recursos provistos por la venta de esas materias primas, a través de la innovación, investigación y creatividad, los saltos tecnológicos que caracterizan a los países orientales competitivos actuales o a países europeos como Alemania, Italia o Finlandia.

El Economista Francisco Arroyo Schick cita en su artículo "Chile, paraíso para Innovadores ¿Cómo?", la observación que hiciera Michael Porter respecto a la situación competitiva de Chile en su visita hace un par de años, diciendo que "*veía a Chile como un país pegado*[2]*, aplaudiendo éxitos antiguos y regocijándose de ser el mejor del barrio, sin una adecuada visión del futuro, sin conciencia de que estamos en un mundo global en que lo que importa es compararse con quienes competimos en los mercados más rentables*". A continuación, Arroyo indicaba la situación competitiva de Chile, Argentina, Brasil y Méjico con una sostenida tendencia creciente del Valor Agregado tanto de Manufactura, Servicios y Agricultura, pero que comparados con China, Corea, Malasia, Singapur y Tailandia, a Chile le tomaría 108 años, manteniendo la tasa de crecimiento industrial histórica, alcanzar el incremento industrial acumulado por Corea del Sur desde 1970 al 2003[2].

---

[1] Bulmer-Thomas, Víctor, The History of Latin America since Independence, Cambridge Press, UK, 2003.

[2] Este término, se refiere a un estado en el que el país se encuentra estancado o con mucha dificultad de seguir avanzando.

[3] Schick, Francisco Arroyo, artículo "Chile, paraíso para Innovadores ¿Cómo?", Revista economía y administración, Septiembre-Octubre 2005, N° 150, pp. 49-64. Santiago de Chile.

Por otra parte, el destacado político y hombre de negocios de Costa Rica, Dr. Miguel Ángel Rodríguez, indicaba en una conferencia de Michael Porter: "Nosotros no nos hemos buscado la situación de globalización, sino que históricamente aparecimos en la etapa de la competitividad y globalización. No la hemos buscado, sino que ésta nos ha encontrado a nosotros y tenemos que actuar dentro de ella". En la misma línea, el Viceministro de Planificación de Bolivia en Agosto de 2006 en reunión con los empresarios de Cochabamba indicaba que la intervención del gobierno iba a llegar hasta el Gas y la Minería, pero que el resto pertenecía a la iniciativa del sector privado para lo cual invitaba a los empresarios a invertir y exportar. Así, los empresarios bolivianos podrían hacer la misma observación anterior del Dr. Rodríguez, quien además agregaba: "No hay que tenerle miedo a la competencia sino a la incompetencia. Hay que tirarse al agua. No hay algo genético que bloquee el cambio hacia la competitividad. La apertura, el anhelo por mejorar la calidad de vida es universal, el asunto del cambio para ser más competitivos es mas bien social, cultural y de paradigmas".

De esta manera, vemos que las empresas bolivianas son empujadas a competir globalmente, especialmente cuando todos les exigen exportar. Dentro de esta perspectiva, Michael Porter se pregunta en su libro "Ventaja Competitiva de las Naciones" ¿Por qué algunas naciones tienen éxito y otras fracasan?, indicando que ésta es la pregunta económica más frecuente de nuestros tiempos.

La competitividad ha pasado a ser una de las preocupaciones cardinales del Gobierno y la industria en casi todas las naciones. Hay un debate, a propósito de la competitividad, en naciones tan pródigas en éxitos como Japón y Corea. También, países socialistas como China se preguntan esto a medida que reevalúan sus sistemas económicos.

Pero la pregunta previa es inadecuada si se pretende sacar a la luz los cimientos de la prosperidad económica para las empresas o para las naciones. Mas bien, nos vamos acercando al preguntarnos: ¿Por qué se hace una nación la sede de competidores internacionales triunfadores en un sector?, o ¿Por qué las empresas asentadas en determinadas naciones pueden crear y mantener una ventaja competitiva contra los mejores competidores del mundo en un campo en particular? Ej. Alemania en automóviles, Italia en calzado, etc.

¿Por qué una nación es frecuentemente la sede de tantos líderes mundiales de un sector? Una empresa debe comprender que lo que sucede en su propia nación es crucial para determinar su capacidad o incapacidad para crear y mantener una ventaja competitiva en términos internacionales.

El nivel de vida de una nación depende, a largo plazo, de su capacidad de alcanzar un elevado y ascendente nivel de productividad en los sectores en que compiten sus empresas. Esto se basa en la capacidad de sus firmas para conseguir una calidad cada vez mejor o una mayor eficacia. La influencia de la propia nación en la búsqueda de la ventaja competitiva en determinados campos es de importancia vital para el nivel y tasa de crecimiento de la productividad que pueda conseguir.

I. REVISANDO LA TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD

El concepto de competitividad puede ser entendido paralelamente desde dos enfoques. Desde una perspectiva macroeconómica, se refiere a la manera en que la administración pública puede establecer instrumentos de política económica con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño eficiente de las empresas. Por otro lado, en el ámbito microeconómico, la competitividad consiste en que las empresas, por sí mismas, incrementen su eficiencia, calidad, productividad, etc., de tal manera que le permitan mantener sistemáticamente ventajas competitivas para alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno económico.

Las teorías de por qué las naciones triunfan internacionalmente comenzaron con Adam Smith y David Ricardo; sin embargo, éstas ya resultan inadecuadas por los cambios, tales como el nacimiento de la corporación multinacional que compite en el extranjero mediante sus subsidiarias foráneas y porque se compite con base en las exportaciones, tanto como en la inversión extranjera, en determinados sectores que pueden mantener sus ventajas competitivas por largos períodos de tiempo. Otras teorías tienen explicaciones incompletas tales como las de la competitividad nacional como un fenómeno macroeconómico basado en los tipos de cambio, los tipos de interés y el déficit público. También, son insuficientes las teorías fundamentadas en la mano de obra barata y abundante o que la competitividad depende de poseer recursos naturales cuantiosos o que la política gubernamental ejerce la más fuerte de las influencias sobre la competitividad. La última, es que la competitividad depende de las diferencias en las prácticas de gestión incluyendo el manejo de la dirección con los trabajadores o diferentes prácticas de gestión como la japonesa vs. la americana. Ninguna de estas explicaciones de la competitividad nacional es plenamente satisfactoria, cada una de ellas tiene parte de la verdad, pero no resisten un escrutinio detallado. Estas contradicciones se encuentran por no centrarse en la pregunta: ¿En qué consiste una nación competitiva? Una nación competitiva tiene que ver mucho con la prosperidad económica ya que la principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos y esto depende de la productividad del trabajo y del capital. Así, el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad nacional y esto depende de la capacidad de las firmas de una nación para alcanzar altos niveles de productividad y para aumentar la productividad con el transcurso del tiempo.

El mejoramiento sostenido de la productividad de las empresas requiere que una economía se perfeccione continuamente. Las empresas deben mejorar inexorablemente la productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o la superación de la eficiencia de la producción como lo han hecho muchos otros países. Así, claramente la mano de obra barata y un tipo de cambio favorable no son definiciones significativas de la competitividad. El objetivo ha de ser soportar salarios altos y cobrar precios superiores en los mercados internacionales.

Si no hubiera competencia internacional, el nivel de productividad alcanzable en la economía de una nación sería independiente de lo que estuviera teniendo lugar en otras naciones; sin embargo, una nación puede especializarse en aquellos sectores y segmentos en los que sus empresas sean relativamente más productivas e importar aquellos productos y servicios en que sean menos productivos que sus rivales extranjeros. Ninguna nación puede ser competitiva en todo y exportadora neta en todo, ya que el conjunto de recursos humanos y materiales de una nación es limitado. El éxito exportador de aquellos sectores con una ventaja competitiva, elevará los costos de mano de obra, insumos y capital en la nación y hará que otros sectores dejen de ser competitivos. Crecientes exportaciones han creado presiones para apreciar el tipo de cambio lo que hace más difícil la exportación de los sectores relativamente menos productivos de la nación. Así, muchas naciones con niveles de vida más altos tienen muchos sectores en los que las firmas locales no son competitivas.

Es una práctica saludable para la prosperidad económica nacional incrementar las exportaciones de los sectores más productivos, trasladando las actividades menos productivas al exterior mediante inversiones extranjeras e importar bienes y servicios de aquellos sectores en los que la nación sea menos productiva. Esto implica necesariamente perder posiciones de mercado en algunos segmentos y sectores, si la economía nacional ha de progresar.

Aunque el comercio y la inversión internacional pueden dar lugar a importantes mejoras en la productividad nacional, también pueden amenazarla porque la exposición a la competencia internacional

crea para cada sector un estándar absoluto de productividad necesario para hacer frente a los rivales extranjeros. Si los sectores que pierden posiciones frente a los rivales extranjeros son los más productivos de la economía, la capacidad de esa nación para mantener un crecimiento de la productividad está en grave peligro. Lo mismo sucede cuando las actividades que entrañan altos niveles de productividad, como fabricación avanzada, se transfieren al exterior mediante inversiones extranjeras, porque la productividad interior es insuficiente para hacer que resulte eficiente realizarlas en la nación, después de tener en cuenta los salarios y otros costos. Ambos limitan el crecimiento de la productividad y producen una presión bajista sobre los salarios y el valor de la moneda de esa nación, bajando el nivel de vida haciendo que las importaciones sean más caras.

Así, la globalización, la apertura y la competitividad no son una elección, son elementos del mundo que nos toca vivir y el desafío está en cómo afrontar este contexto. El juego se juega ahora de otra forma. La apertura de mercados es la posibilidad de comprar barato y vender caro, donde el mercado es más grande y además amplifica el rango de las oportunidades.

I.1. EL AMBIENTE MACROECONÓMICO Y EL AMBIENTE MICROECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD

La estabilidad en el ambiente macroeconómico es condición necesaria para la competitividad, pero no es suficiente. Es igual o más importante el ambiente microeconómico. Por lo tanto, la productividad de las empresas es la clave y depende de la calidad más la eficiencia; no sólo de la eficiencia. Así, la productividad es la base de la prosperidad y desde este punto de vista es importante conocer cómo se compite en el área industrial en que una empresa está y dentro de esta área es relevante conocer cómo se conforma el producto o la cadena de valor de éste. Además, la productividad de una nación es la suma de los valores agregados de sus empresas y la ineficiencia se traslada de una empresa a otra o de una cadena de valor a otra. Así es como la productividad se constituye en un determinante clave para la competitividad, que es la base de la prosperidad de una nación.

Respecto a cómo se comporta la competitividad internacionalmente hay un nuevo paradigma. El viejo esquema dice que la competitividad depende de precios relativos y de la abundancia relativa de alguno de los factores de la producción, Ej.: Gran cantidad de mano de obra, tierra, capital, etc. Ahora este paradigma no es tan cierto debido a la globalización que hace que la tecnología juegue un rol importante, pues los insumos básicos ya no son tan relevantes. Lo importante es qué se hace con ellos y esto se vincula a la tecnología. Por ejemplo en la Argentina, la lana sintética desplazó a la lana natural, igualmente en Canadá el reciclaje del papel impactó en la producción de madera como insumo.

El viejo paradigma consideraba que la economía de escala se generaba a partir del tamaño de las plantas; es decir, plantas de tamaño grande para mercados grandes con productos de menor costo (lo que en algunas situaciones esto es cierto, por ejemplo en la Industria Aeroespacial). La tendencia ahora es que la economía de escala no se genera en función al tamaño solamente, sino a la gestión eficiente de la empresa. De esta manera es que unidades productivas más pequeñas y flexibles han conseguido generar economías de escala, como por ejemplo en la electricidad, pues se trabaja con muchos proveedores y tecnologías más eficientes. Otro ejemplo es la International Business Machines (IBM); muy grande, fue vencida por pequeñas compañías. Las grandes compañías son más difíciles de manejar y operar más cercanamente a los clientes. Asimismo, es cierto que en modelos de desarrollo como los del Asia, la PYME es fuente de competitividad por su flexibilidad, pero requiere de un sistema de aglomeración que hace que la producción de cada pequeño se sume para hacer volumen.

El NUEVO PARADIGMA se centra en la capacidad para mejorar donde no se gana solamente por ser grande o tener muchos recursos sino por tener calidad, mejores procesos y usarlos correctamente. La empresa en el nuevo paradigma está más enfocada en los clientes y sus necesidades, anticipándolas como lo hizo el Japón, en particular con su industria de máquinas y herramientas. Ahora, el centro de atención no es el lugar de los insumos ni el de las ventas; tal vez se requiere una "base o país base para la empresa", pero el producto, las plantas, las ventas, etc. pueden estar por todos lados y sobre esta base se diseña, se planea y ejecuta la competitividad.

Dentro el contexto macro, así como es importante la estabilidad, también es relevante el clima de negocios generado por la política pública. En particular, en países como Bolivia interesan las condiciones de atracción de inversión extranjera y capital. Con una tasa de inversión de 25% del PIB, requerida para crecer al 6% anual, se cuenta sólo con 12% de ahorro. La diferencia es capital externo.

1.2. ELEMENTOS NUEVOS PARA LA COMPETITIVIDAD

El Nuevo Paradigma para la competitividad de las empresas se puede reflejar en lo que Michael Porter llama modelo de DIAMANTE, el cual se expresa gráficamente como sigue:

Figura 1: Diamante de Porter

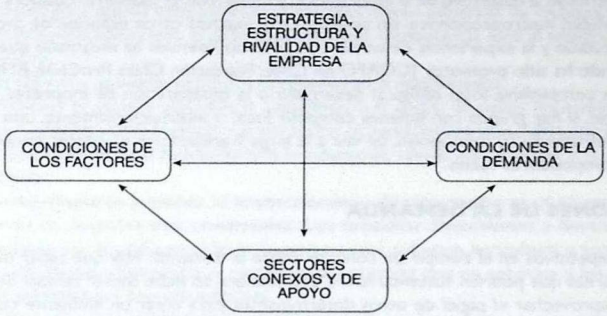
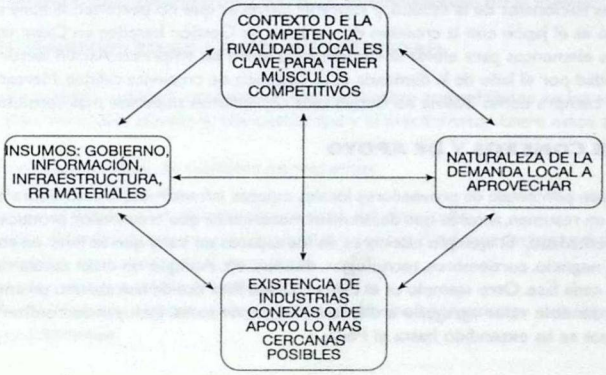


Figura 2: Diamante de Porter adaptado a la realidad boliviana



Dentro de este modelo, las diferentes partes que lo componen son las siguientes:

1) CONDICIONES DE LOS FACTORES

Referido a los factores que pueden representar una importante ventaja competitiva o aquellos factores que se pueden llegar a crear desarrollando los recursos materiales, en donde vale la calidad y la especialización de los insumos más que la abundancia de éstos. Por ejemplo, flores en Holanda que es el mejor exportador y no tiene tierra ni buen clima, que es la base. Los holandeses son los mejores porque estudian floricultura, crían flores a través de biotecnología, tienen universidades para ello, escuelas de capacitación, etc. Diseñan sistemas automatizados, tienen subastas para la venta y distribución. La ventaja surge de lo que se hace con los insumos, su calidad y su valor. Incluso la falta de insumos acentúa la creatividad e innovación tecnológica.

2) ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

Enfocada principalmente en la rivalidad doméstica, donde la competencia estimula el rápido desarrollo de recursos más especializados consiguiendo cualidades especiales que permiten ubicarse en mejor situación que los rivales. Sin competencia real no hay desarrollo de recursos más competitivos. La competencia contribuye al desarrollo de la Investigación y Desarrollo. El Gobierno colabora manteniendo una cierta estabilidad macroeconómica, sin embargo, hay muchos otros espacios de promoción que debe asumir el Estado y la experiencia de países con políticas liberales ha mostrado que aún en esos esquemas el estado ha sido promotor (CORFO en Chile, Fundación Chile, ProChile, BNDES – Brasil, etc.). La presión competitiva local obliga al desarrollo o la desaparición de empresas. Igual que en cualquier deporte, si hay grupos con quienes competir local o internacionalmente, uno se supera. Si uno se queda disfrutando su monopolio, tal vez a la larga fracasará: no es correr contra el reloj, es correr contra competidores reales.

3) CONDICIONES DE LA DEMANDA

Es difícil ser competitivos en el tiempo sin conocer sobre la demanda. Hay que saber de ella y tener una idea de las áreas que podrían sustentarla. De esta manera, se debe tomar ventaja de los factores que se crean y aprovechar el papel de otros determinantes para crear un ambiente competitivo. El Gobierno puede ayudar en la regulación para crear un ambiente de seguridad, estandarización de la calidad, campañas nacionales de la calidad, y suprimir barreras que no permiten la libre competencia. Un claro ejemplo es el Japón con la creación de modelos de Gestión basados en Demming y Premios de Calidad como elementos para elevar la competencia entre las empresas. Así, un factor dinamizador de la competitividad por el lado de la demanda es la exigencia de creciente calidad. Mercados pequeños en capacidad de compra como Bolivia no tienen esas condiciones pues son más sensibles al precio.

4) SECTORES CONEXOS Y DE APOYO

Se requiere un buen porcentaje de proveedores locales capaces, infraestructura innovadora e instituciones comprometidas; en resumen, actores que desarrollen mecanismos que creen valor produciendo mejores niveles de competitividad. El ejemplo clásico es de los zapatos en Italia que es líder en todas las líneas de la cadena del negocio, curtiembres, tecnologías, diseños, etc. Aunque no crían tantas vacas, dan gran valor agregado a cada fase. Otro ejemplo es el café en Costa Rica donde han abierto un amplio mercado de exportación dándole valor agregado a diferentes tipos de cafés, incluyendo confitería de café en su marca Britt que se ha extendido hasta el Perú.

Sin embargo, un alto nivel de integración vertical podría ser riesgoso, por lo que es mejor tener alianzas y refuerzos de otras empresas. Cada productor depende de todo el sistema para asumir su parte de la responsabilidad, Ej. Vacas, curtiembres, ganaderos, etc. Pequeñas compañías pueden competir internamente si desarrollan apropiadamente los cuatro puntos del modelo o Diamante de Porter. Ej. Flores en Holanda, Corcho en Portugal, Zapatos en Italia, etc.

Algunos aspectos adicionales que se deben tener en cuenta entre los elementos para la competitividad, son los siguientes:

- La competitividad no se podrá sostener en los países con mayor cantidad de mano de obra barata o cantidad de recursos materiales - naturales. La realidad está cambiando hacia donde indica el nuevo paradigma.
- Los procesos de cambio y consolidación competitivos consumen tiempo: diez años o más. No hay atajos, hay que pasar por todas las etapas.
- El horizonte gerencial debe ser más amplio y sobre elementos de valor objetivo global, de tal manera que envuelva a todos en la empresa e incluso en la industria.
- Abrir empresas competidoras (similares) es menos productivo para aumentar la competitividad que permitir la instalación de empresas rivales (superiores), porque estas últimas representan un estímulo para que las competidoras existentes realicen esfuerzos de reconversión competitiva. Sin competencia sobreviene el adormecimiento. La competencia lleva al triunfo, la rivalidad debe estimularse.
- Deben abrirse y apoyarse todos los conglomerados relacionados.
- La educación es clave al igual que la capacitación; el apoyo de todos los niveles del sistema, la Alianza Gubernamental asociada a la del sector privado: Industriales, Agricultores, etc. Participar en las Juntas Directivas buscando que la educación apoye los negocios y la elevación de los estándares.
- No proteccionismo y menos el proteccionismo directo; mejor es el apoyo para lograr un ambiente de negocios más competitivo. Los subsidios distorsionan y llevan a la empresa a equivocarse, por ejemplo en el Japón lo aeroespacial, software, agricultura, y agroquímica, fueron áreas subsidiadas y fueron poco competitivas, mientras que en robótica y los automóviles, no fueron subsidiadas y son competitivas.
- ¿Cómo son los competidores, qué están haciendo, qué producen y cómo lo hacen? Es clave hacer el análisis de la competencia a través de benchmarking u otras formas.

I.3. MALOS HÁBITOS PARA LA COMPETITIVIDAD

El razonamiento anterior, conduce a considerar que aun existen malos hábitos en los sectores privados de muchos países, los cuales afectan la competitividad y el crecimiento. Entre estos se encuentran:

- Buscar ventajas a través de subsidios permanentes.
- Competir por preferencias.
- Pensar que el gobierno es el único responsable del desarrollo.
- Demasiada diversificación o integración vertical y perder el enfoque respecto al negocio principal.
- Baja inversión en capacitación e innovación.
- Demasiada copia que inhibe la creatividad.
- La Informalidad. No existen ejemplos de economías competitivas sustentadas en grandes sectores informales.

I.4. IMPLICACIONES PARA EL GOBIERNO

El razonamiento anterior permite concluir respecto a los gobiernos, lo siguiente:

- Toda política hacia el sector privado debe ser orientada a la productividad y no a la rentabilidad. A crear riqueza y no a proteger a través de subsidios.
- No proteger industrias, pero sí promover sectores por tiempos limitados con herramientas modernas. Tener una intervención inteligente promoviendo sectores.
- Crear ambiente para ser más productivo.
- Visión económica hacia la productividad, competencia e inversión privada, orientada a crear más riqueza. Todo sobre la base de la seguridad jurídica.
- Elección de un área propia distintiva y no fomentar copiando. Ej. zapatos en Italia, comida rápida en Estados Unidos; cámaras de video en Japón; turismo en Costa Rica o en Bolivia, etc.
- Proveer insumos básicos para la productividad: infraestructura, información, telecomunicaciones, transporte, base legal. Mercados laborales flexibles, competitividad para atraer capital externo; riesgo país competitivo.
- Crear un contexto que refuerce la innovación, copyrigths, patentes, etc. Leyes antimonopolios, regulaciones, estándares de calidad, códigos de construcción.
- Ayuda para desarrollar aglomerados o clusters de áreas industriales, capacitación especializada, infraestructura especializada en transportes, atracción de inversión extranjera con clusters. Por ejemplo, para grupos de textiles, grupos de producción de equipos, máquinas, etc.
- Acuerdos efectivos de integración económica y facilitadores de comercio.
- Actividad estatal de apoyo a la producción con enfoque de desarrollo. Ejemplo, financiamiento moderno y sostenible para el desarrollo. Apoyo a la innovación tecnológica y principalmente a la extensión tecnológica.

II. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS

La estrategia competitiva es el conjunto de objetivos, políticas y planes que tiene una empresa con el propósito de obtener éxito sistemáticamente a lo largo del tiempo.

El empresario boliviano y de Latinoamérica crea y desarrolla frecuentemente su empresa en un ambiente de escasez de recursos. Por lo tanto, no debería continuar basando sus estrategias de competencia en un criterio de prueba y error. Más bien, debería analizar su entorno y los factores con los que pueden construir una ventaja competitiva. En general, la empresa latinoamericana vive hoy bajo un prisma de tener que aumentar su productividad, de convertir muchos de sus sectores en competitivos a nivel internacional y un factor de éxito indiscutible es la precisión en el análisis del sector, que es el tema central en el estudio de Porter[4].

Es de vital importancia aplicar el análisis competitivo no sólo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y en muchas otras áreas de dirección, en funciones diversas y en diferentes niveles organizacionales. Es un hecho que el clima competitivo en la empresa de nuestros días se ha multiplicado notablemente ante el cambio y la presencia de ciclos de negocios cada vez más reducidos, de tal manera que la organización experimenta su ciclo de vida en cortos períodos de tiempo. De igual modo, en las últimas décadas el mercado viene adquiriendo un dinamismo creciente. Esta circunstancia innegable plantea un auténtico y constante reto de permanencia para las empresas y, por ende, para

[4] Ingenieros Carlos René Lagos, Ph.D. y Mario de la Fuente (MBA) en CR Lagos y T. Grandjean, CREATIVIDAD Y NUEVAS AVENTURAS EMPRESARIALES, Edit. Cono Sur, Santiago de Chile.

quienes las dirigen, exigiéndoles mayor creatividad y mejores herramientas para identificar la estrategia competitiva adecuada que le permita permanecer en el sector donde se encuentra o para ingresar a otro diferente.

De todo lo anterior se concluye que el objetivo central de una estrategia competitiva corresponde al "éxito futuro de la empresa", entendiéndose éste cuando la empresa crea un mayor valor para sus propietarios. Esto sucederá en la medida en que obtenga una rentabilidad superior a su costo de capital.

Por lo tanto, para formular un plan estratégico, previamente se deben conocer cuáles son los factores que más influyen en el éxito o fracaso de la empresa; en la medida que se comprenda cuáles son los factores más influyentes se podrá formular más eficientemente dicho plan estratégico.

Los factores que más influyen en el éxito de la empresa son: el "Efecto Industria", dado por el sector industrial en el cual la empresa compite, el "Efecto Posición Relativa" que depende del panorama competitivo y de la ventaja competitiva de la empresa dentro del sector industrial y del "Efecto Cambio" que pueda afectar a los factores anteriormente mencionados.

II.1. EFECTO INDUSTRIA

El efecto industria consiste en que la rentabilidad de la empresa está influenciada por el éxito o fracaso del sector en el cual está inserta. Así, en industrias que tienen una buena rentabilidad se debiera esperar que una mayor proporción de sus empresas sean exitosas que en sectores con una mala rentabilidad.

El potencial de rentabilidad de un sector industrial dependerá de su estructura competitiva, es decir, si las fuerzas competitivas le son favorables o adversas.

Las fuerzas competitivas son las variables estructurales que determinan el potencial de rentabilidad de una industria y éstas son: Amenaza de nuevos ingresos, Poder negociador de compradores, Rivalidad entre firmas existentes, Poder negociador de proveedores y Amenaza de productos sustitutos.

Así, una industria tendrá un buen potencial de rentabilidad o estructura favorable si la amenaza de nuevos competidores es baja, el poder negociador tanto de proveedores como de compradores es bajo, la rivalidad entre firmas existentes es baja y, por último, la amenaza de los sustitutos también es baja. El resultado será el contrario cuando estas variables tienen el sentido opuesto.

La intensidad de una fuerza competitiva será alta, baja o media dependiendo del comportamiento de las variables subyacentes, las cuales son un conjunto de variables fundamentalmente económicas que influyen en cada sector de manera diferente, llegando a determinar la rentabilidad del sector en cuestión (Ver **Anexo I** de variables y sub-variables para determinar las fuerzas competitivas).

Dos aspectos importantes respecto al efecto industria son, en primer término, que un sector industrial con un efecto favorable no garantiza que las empresas que compitan obtendrán una rentabilidad superior al costo de capital, sino que hace más probable que dichas empresas puedan encontrar una posición defendible; es decir, desarrollar una ventaja competitiva porque la intensidad de las fuerzas competitivas es débil. Por lo tanto, los recursos y habilidades que se requieren para desarrollar una ventaja competitiva en dicho sector son menos exigentes, mientras no cambie la estructura del sector.

En segundo término, si la estructura del sector no es favorable, ello no constituye razón suficiente para pensar que las empresas que compiten no puedan lograr una rentabilidad superior al costo de

capital, porque podrán existir nichos o segmentos en el sector industrial que puedan ser afectados favorablemente por las fuerzas competitivas.

Además, para estos nichos puede haber empresas con recursos y habilidades que se adecuen más apropiadamente a sus características estructurales, permitiéndoles, de esta forma, tener una posición defendible frente a las características de las fuerzas competitivas que afectan al nicho, no obstante que no tengan la capacidad de encontrar una posición defendible frente al comportamiento promedio de las fuerzas competitivas, considerando al sector como un todo. Por último, no hay que olvidar que las empresas pueden alterar la estructura del sector industrial.

II.2. EFECTO POSICIÓN RELATIVA

Debemos entender por Posición Relativa a los nichos o segmentos de la industria en la cual la empresa decide competir (panorama competitivo) y además con qué tipo de ventaja competitiva. En otras palabras, la posición relativa se formará de la combinación entre el panorama competitivo y el tipo de ventaja competitiva.

1) Panorama Competitivo

Tal como se ha indicado anteriormente, éste se forma del conjunto de nichos o segmentos de la industria en la cual la empresa decide competir. El panorama competitivo en que la empresa compite depende de la elección que ésta haga de sus consumidores objetivo; cuál va a ser su cobertura geográfica, cuál será la línea de productos y cuál va ser su grado de integración vertical. Desde esta perspectiva, los panoramas competitivos pueden ser, amplios o estrechos. Se entenderá por panorama competitivo amplio aquel en que la empresa pretenda satisfacer las necesidades de muchos grupos de consumidores, se encuentre en muchas zonas geográficas, posea varias líneas de productos y un nivel adecuado de integración. Por el contrario, se entenderá por panorama competitivo estrecho aquel en el que la empresa satisface a unos pocos consumidores que pueden o no ser exclusivos, se encuentra en una o pocas zonas geográficas, posea una línea de productos muy restringida y por último, no se encuentre integrada verticalmente o su nivel de integración es muy bajo.

Dado que las fuerzas competitivas se comportan para cada segmento de una forma distinta al promedio del sector industrial, habrá panoramas competitivos con un potencial de rentabilidad superior al promedio y otros panoramas competitivos con un potencial de rentabilidad inferior a dicho promedio, dependiendo de cómo estén influyendo las fuerzas competitivas.

En consecuencia, la elección del panorama competitivo de la empresa tiene los siguientes efectos:

a) La magnitud potencial del mercado objetivo en términos de pesos y unidades de venta.
b) Las características estructurales del panorama competitivo influirán en que la empresa tenga una rentabilidad inferior o superior al promedio de la industria, entendiéndose por características estructurales la forma en que las fuerzas competitivas afectan al panorama competitivo.
c) La elección del panorama competitivo también lleva implícita la elección de las empresas con las cuales se pretende competir.

Desde esta perspectiva, una empresa tenderá a ser exitosa en la medida que esté en un buen sector industrial, o sea, aquel en que las fuerzas competitivas actúan favorablemente. Esto implica que la empresa escoja un panorama competitivo con un potencial de rentabilidad superior al promedio del sector industrial y que simultáneamente tenga competidores con capacidades y habilidades inferiores

a la empresa. Además, este panorama competitivo debe tener características que permitan a la empresa desarrollar o mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

2) Ventaja Competitiva

Una empresa debe tener una "ventaja competitiva" para tener una posición defendible frente a las "fuerzas competitivas" que afectan tanto al sector industrial como en particular a su "panorama competitivo".

La Ventaja Competitiva resulta de la habilidad que tiene una empresa para ejecutar un conjunto de actividades a un costo menor que sus competidores o en una forma única que crea mayor valor para el comprador. La empresa al tener una ventaja competitiva, versus sus competidores, ya sea de costos o de diferenciación, posee una oferta que desde la perspectiva del consumidor y en relación a las otras ofertas que existen en el mercado, es la que le agrega más valor, porque es aquella en que la relación beneficio/precio es la más valorada por el consumidor.

Se distinguen dos formas de ventaja competitiva para tener esta posición defendible: Ventaja Competitiva de Costos y Ventaja Competitiva de Diferenciación o de Mayor Valor Percibido.

Cuando una empresa opta por desarrollar una Ventaja Competitiva de Costos, ésta se propone ser un productor de bajo costo en su panorama competitivo, pero previamente debe haber detectado la existencia de ciertas fuentes que pudiesen desarrollar la ventaja en costos. Así, pueden constituir fuentes de ventaja competitiva en costos la presencia de economías de escala, tecnología propia (patentada), acceso preferencial a materias primas, fuerte inversión de capital en equipos de primera categoría, etc.

Una Ventaja Competitiva de Costos permite una posición defendible frente a las fuerzas competitivas porque:

- Permite defenderse contra la rivalidad entre competidores, ya que es posible seguir teniendo utilidades, aún cuando los otros competidores no las tengan.
- Permite defenderse contra competidores poderosos, ya que permite tener un margen positivo cuando el de las otras empresas sea negativo.
- Permite defenderse contra proveedores poderosos, ya que permite absorber aumentos de costos y aún tener utilidades en relación a las otras empresas que siguen la misma ventaja competitiva.
- Permite defenderse contra el ingreso de "nuevos competidores" al sector industrial, ya que tienen barreras al ingreso, fruto de economías de escala o ventajas de costo. Luego, la nueva empresa tiene que entrar a una escala mayor para ser competitiva.
- Permite defenderse contra competidores de posibles sustitutos, ya que puede hacer menos atractivo al sustituto disminuyendo los precios y aún seguir siendo rentable.

Una Ventaja Competitiva de Diferenciación o de Mayor Valor Percibido, propone desarrollar un valor intrínseco o superior en términos de calidad o de características especiales y de servicio en un producto que permita ser valorado por el consumidor. La diferenciación permite a la empresa obtener un precio superior, que le permite mayor rentabilidad. Esta Ventaja Competitiva de Diferenciación permite defenderse contra la rivalidad entre competidores debido a:

- Lealtad de clientes hacia la marca.
- Menor sensibilidad al precio resultante.

- Permite defenderse contra compradores poderosos pues los compradores carecen de alternativas comparables.
- Permite defenderse contra proveedores poderosos pues la diferenciación produce márgenes más elevados.
- Permite defenderse contra posibles nuevos participantes dentro del Sector Industrial, ya que forman barreras al ingreso en términos de lealtad del cliente y necesidad de superar el carácter exclusivo del producto o servicio.
- Permite defenderse contra competidores de posibles sustitutos, ya que tiene la mejor relación beneficio/precio en comparación a las otras empresas diferenciadas del sector.

Las fuentes de ventaja competitiva han estado cambiando gradualmente desde las tecnologías hacia los recursos humanos. Las personas de una empresa constituyen, tal vez, el factor más importante en lograr y mantener una ventaja competitiva, particularmente cuando éstas constituyen una fuerza de trabajo leal, inteligente, con dominio de habilidades y conocimientos requeridos por la estrategia competitiva de la empresa.

Lograr desarrollar una ventaja competitiva que radica en la calidad del recurso humano es complejo, toma bastante tiempo, pero también es difícil de imitar. Además, este activo tangible no se deprecia o deteriora como puede suceder con maquinarias o tecnología, sino que una vez que se ha iniciado este proceso tiende a potenciarse sistemáticamente a través del tiempo con una menor magnitud de inversiones.

3) Relación entre Panorama Competitivo y Fuentes de Ventaja Competitiva

La amplitud del panorama competitivo influye en la cadena de valor y esta estructura de cadena de valor estará soportada por diversas fuentes de ventaja competitiva, las que en última instancia determinarán qué tipo de ventaja competitiva debiera pretender desarrollar la empresa.

Así, un panorama competitivo estrecho permite la alternativa de adecuar la cadena de valor a un segmento con necesidades específicas; por el contrario, un panorama competitivo amplio permite explotar las interrelaciones de la cadena de valor, particularmente economías de escala y recursos compartidos. Además, el panorama competitivo geográfico amplio puede permitir que una empresa comparta o coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas. Más aún, un panorama competitivo que abarque diversos sectores industriales permitiría explotar las economías de amplitud o potenciales interrelaciones entre las cadenas de valor de negocios localizados en sectores industriales relacionados, las cuales pueden tener gran influencia en la ventaja competitiva.

En definitiva, la decisión respecto a la amplitud del panorama competitivo guarda estrecha relación con las potenciales fuentes de ventaja competitiva. Uno de los problemas que aquí surge es si el panorama competitivo determina la ventaja competitiva o si es la ventaja competitiva la que determina el panorama competitivo. La respuesta a esta interrogante se encuentra, en primer término, en que el proceso analítico para determinar el panorama competitivo y la ventaja competitiva es de carácter interactivo o por aproximaciones sucesivas, y en segundo término, no es tan importante por dónde se comience, sino que lo relevante es que haya una fuerte coherencia entre la amplitud y estructura del panorama competitivo y las fuentes potenciales de ventaja competitiva.

II.3. EFECTO CAMBIO

El objetivo central de la estrategia competitiva debiera ser el éxito futuro de la empresa, por lo tanto, desde un punto de vista estratégico, la preocupación central debe girar en torno a los efectos industria

en el futuro podrían afectar al sector industrial, al panorama competitivo y a las fuentes de ventaja competitiva.

La empresa podrá ser afectada favorable o adversamente en el futuro, dependiendo de cuál sea la estructura de dicho sector. Es decir, cómo interactuarán las fuerzas competitivas, lo que depende a su vez de la intensidad futura de las variables subyacentes que afectan a cada fuerza competitiva en particular.

Por lo tanto, el efecto industria en el futuro dependerá, en definitiva, de las variables subyacentes (Ver **Anexo 1**). El comportamiento de dichas variables dependerá de los cambios o tendencias del entorno externo a la industria que son principalmente de carácter social, político, económico y tecnológico y de los cambios internos o de las estrategias de las empresas, especialmente cuando son de carácter ofensivo, es decir, cuando alteran la estructura del sector industrial ya sea en forma deliberada o involuntaria. Sin embargo, los cambios relevantes, externos o internos, serán aquellos que influyan significativamente en las variables subyacentes, porque alteran su intensidad o comportamiento, y en la medida que así sea, la estructura del sector o potencial de rentabilidad se verá modificado y, por lo tanto, el efecto industria en el futuro será distinto del actual.

La posición relativa de la empresa en el futuro dependerá de cómo los cambios internos o externos, mencionados anteriormente, influirán en el panorama competitivo y en la ventaja competitiva de las empresas.

El panorama competitivo se verá influenciado por los cambios indicados, porque en la medida que la estructura del sector industrial cambie, significará también que la variabilidad o intensidad de las fuerzas competitivas al interior del sector industrial también cambiarán y, por lo tanto, el potencial de rentabilidad de los múltiples nichos o segmentos que existan en la industria podrá tener cambios significativos.

En la medida en que el panorama competitivo cambie se puede producir una inconsistencia con la ventaja competitiva, porque la configuración y coordinación de la cadena de valor está influenciada por el panorama competitivo. Además, las fuentes de ventaja competitiva pueden dejar de ser sostenibles en el tiempo debido tanto a cambios que pueden influir en el panorama competitivo como a cambios que afecten exclusivamente a dichas fuentes. En definitiva, la ventaja competitiva de una empresa puede dejar de ser sostenible en el tiempo debido a cambios externos o internos que afecten al panorama competitivo y/o a las fuentes de ventaja competitiva.

II.4. PROPUESTA DE MICHAEL PORTER PARA LAS ESTRATEGIAS DEL GOBIERNO Y DEL SECTOR PRIVADO

En esta parte se presenta, como complemento al análisis de Estrategias empresariales específicas ya planteado, la visión de Michael Porter sobre estrategias para el gobierno en los países en desarrollo y para grupos de empresas e industrias en el sector privado.

1) EL ROL DEL GOBIERNO EN PAÍSES EN DESARROLLO

Michael Porter en su visión competitiva para países en desarrollo, había planteado que el desarrollo económico de los países se daría por la pujanza de los empresarios del sector privado, quienes debían competir nacional y globalmente. Sin embargo, también se debe contar con acciones ejecutadas por el gobierno que apoyen la competitividad de las empresas, en este sentido, el rol de los gobiernos en los países en desarrollo debe ser:

- Establecer un medio ambiente económico y político de estabilidad.
- Crear y comunicar una visión económica distinta y desafiante para la economía.
- Mejorar la disponibilidad, calidad y efectividad de los insumos de propósitos generales, tales como un plan de desarrollo de infraestructura.
- Crear un contexto que promueva la innovación y el crecimiento.
- Impulsar el proceso de desarrollo de grupos de empresas (clusters).
- También el gobierno debería reforzar los grupos de empresas establecidos o emergentes y no intentar crear otros totalmente nuevos; vale decir, el gobierno debe construir sobre las fuerzas ya existentes y los grupos emergentes.

2) EL ROL DEL SECTOR PRIVADO EN PAÍSES EN DESARROLLO

El sector privado debe tomar un rol activo para crear un medio ambiente local competitivo a través de las siguientes medidas:

- Cuidar los proveedores locales y atraer nuevas inversiones para proveedores.
- Trabajar estrechamente con las instituciones locales de educación para mejorar habilidades especializadas y detectar las necesidades de educación y capacitación.
- Proveer al gobierno con información y proporcionar buenas ideas sobre aspectos de regulación y restricciones que afectan al desarrollo industrial; y
- Trabajar con el gobierno para definir enfoques alternativos para solucionar necesidades críticas de grupos de empresas.

UN EJEMPLO: LA INDUSTRIA COMPETITIVA DEL TURISMO

Como una manera de ejemplo, Michael Porter analiza las características óptimas de una industria mundial de turismo y los diferentes sectores que la componen, comparando con áreas de alto desarrollo turístico, tales como Francia y Hawai.

Las características de una industria turística de clase mundial tienen los siguientes factores básicos favorables:

- Clima, geografía, cultura y factores históricos únicos.
- Accesibilidad a gran masa de público con recursos económicos.
- Población amistosa, hospitalaria y un grupo de empleados con habilidades y orientación a los clientes.

También, para ser una industria turística de clase mundial se requieren factores muy desarrollados en los siguientes aspectos:

- Destinos posibles limpios y seguros, libres de amenazas para las personas, dotados de seguridad y tranquilidad.
- Excelentes servicios básicos y de infraestructura que implica facilidad de llegada y movimientos dentro del país; buenos caminos, señalizados y con disponibilidad de mapas; opciones de transporte público eficiente, limpio, seguro ya sea por tren, buses, taxis, aviones, etc.; y buen sistema de comunicaciones, electricidad, agua potable y de limpieza.
- Programas especializados de capacitación hotelera y de restaurantes para gerentes, supervisores y empleados; servicios de traducción, guías, agentes de viajes, operadores de turismo y otros empleados de esta industria.

- Acceso a información y guías las 24 horas del día en centros de información turística, publicaciones turísticas y números telefónicos gratis.

Respecto de las estrategias de la industria, estructura y competitividad, las características que una industria turística de clase mundial tiene son las siguientes:

- Altos niveles de rivalidad entre los que proveen servicios competitivos, lo que lleva a que exista un creciente número de empresas con experiencia, mayor segmentación del mercado y provisión creciente de servicios.
- Inversiones sostenidas de largo plazo por el sector privado y público para el turismo respecto a infraestructura, destinos y disponibilidad de habitaciones a través de protección gubernamental de parques, playas y vida silvestre e inversión del sector privado en hoteles, restaurantes, atracciones, entretenimientos, operadores de turismo, etc.
- Regulaciones medio ambientales que motiven las inversiones, estableciendo reglas y procedimientos claros y no burocráticos para obtener licencias e invertir en nuevos proyectos tanto para inversionistas locales como extranjeros. Tratamiento equitativo para nacionales y no nacionales, y facilidades para los negocios.

Hawai es citado por Porter como un ejemplo de industria turística competitiva, pues con su pequeña disponibilidad de tierra, dispersa entre seis islas tropicales, durante los últimos 40 años ha crecido para ser un destino turístico de relevancia para japoneses y norteamericanos. Las condiciones indicadas anteriormente se cumplen respecto a la forma de operar del gobierno y del sector privado en la industria turística. Por otra parte, cuenta con una industria turística poderosa que es la base de diferentes áreas de apoyo, tales como todo tipo de restaurantes étnicos: Portugueses, Griegos, Indios, Japoneses, etc.; agencias de arriendo de autos, compañías de buques cruceros, helicópteros y aún submarinos; canchas de golf, yachting, rafting, tenis, etc. Centros de eventos y festivales de todo tipo, nacionales e internacionales. De esta manera, han crecido industrias no tradicionales del turismo como proyectos de aventuras y ecoturismo.

Bolivia es considerada un país provisto de características turísticas atractivas y muchas de las aventuras empresariales que se proponen en los cursos de Nuevas Empresas del MBA Jornada completa de la UPB se refieren a rubros relacionados con esta industria. Las consideraciones anteriores son plenamente aplicables para iniciar diálogos prácticos acerca de factores de éxito, factores de fracasos, deficiencias del sector privado o deficiencias del sector público para agregarlas al análisis estratégico de estas propuestas de nuevos negocios.

En resumen, la formulación de una estrategia competitiva será una actividad de valor si el proceso analítico que la respalda estudia en profundidad las causas del éxito futuro de la empresa. Es decir, el efecto industria, el efecto posición relativa, los cambios tanto externos como internos que podrían afectarlos, las interrelaciones que existen entre los tres factores mencionados y, lo que es más importante, tener presente que la relación causalidad-éxito del negocio dependerá de la empresa en particular y del sector industrial específico en que compita.

Por último, en la medida en que los empresarios y/o ejecutivos de una empresa comprendan de qué depende el éxito futuro de la empresa, podrán interpretar en forma más valiosa la estructura del sector industrial, los cambios del entorno, identificar panoramas competitivos favorables y que sean diferentes a los de la competencia, configurar la cadena de valor con una perspectiva diferente, identificar las potenciales fuentes de ventaja competitiva e implementar arreglos organizacionales y una cultura que refuerce la conducta requerida por la estrategia competitiva.

En la siguiente parte de este capítulo se analizan los elementos clave para definir la estrategia competitiva.

III. ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA PARA CREAR UNA VENTAJA COMPETITIVA[5]

El concepto de estrategia abarca el propósito global de una organización. La estrategia es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno en busca de ventajas competitivas. El papel que juega la estrategia, es el siguiente:

a) Unifica e integra las decisiones.
b) Determina y revela el propósito de la organización en términos de sus objetivos, programas de acción y prioridades de asignación de recursos a largo plazo.
c) Selecciona las líneas de actividades a las cuales la organización se dedica o está contemplando dedicarse.
d) Trata de lograr ventajas que se pueden mantener durante largo plazo, en cada uno de los negocios, a fuerza de reaccionar adecuadamente según las oportunidades y amenazas del entorno, y según las fortalezas y debilidades de la organización.
e) Compromete a todos los niveles de la empresa: corporativo, empresarial y funcional.
f) Finalmente, define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se proponen hacer a los que tienen intereses en la empresa.

III.1. Proceso de Formación de la Estrategia

El concepto de estrategia y el proceso de implementación de la misma, son inseparables en cualquier ambiente organizativo real. Se puede decir que la estrategia resulta de tres procesos diferentes que son:

a) Los procesos cognoscitivos de los individuos que comprenden el ambiente externo y las capacidades internas de la empresa.
b) Los procesos sociales y organizativos que contribuyen a las comunicaciones internas y al desarrollo del consenso.
c) Los procesos políticos que afectan la creación, retención o transferencia del poder dentro de la organización.

El ejecutivo principal de la empresa es el administrador de los tres procesos anteriores. El ejecutivo tiene el deber de desarrollar una visión de lo que debe conseguir, en base a la estrategia establecida por el directorio o dueño de la empresa. También tiene el deber de manejar una red de fuerzas organizacionales que conduzcan al descubrimiento, evolución y enriquecimiento de esa visión.

III.2. Tipos de Estrategias de una Empresa

Las estrategias pueden ser expresadas desde diferentes perspectivas: explícitas o implícitas; ser producto de un Proceso Formal-Analítico versus un Enfoque de Conducta-Poder; verse como una Estrategia de Pauta de Acciones Pasadas versus un Plan con Miras al Futuro; o como una Estrategia Deliberada versus una Estrategia Emergente. Estas diferentes perspectivas son analizadas a continuación por la importancia que tienen para el producto que resulta de cada una de estas perspectivas.

[5] Este análisis es corresponde a plantearmientos del Capitulo III del Libro **La Estrategia en el Panorama de Negocio**, de Pankaj Ghemawat y del texto **Estrategia Diseño y Ejecución** de los autores José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel.

1) Estrategia explícita versus estrategia implícita

Se refiere a la controversia que existe en decidir cuán explícita y con qué grado de detalle debe comunicarse la estrategia a los grupos que constituyen la organización. Así, existe una comunicación diferente a cada uno de ellos con un grado diferente de desagregación.

2) Proceso Formal-Analítico versus Enfoque de Conducta-Poder

Existen dos opciones: formalizar o no el proceso de formación de la estrategia. Los que están a favor de la formalización, abogan por un proceso integrado de toma de decisiones que dependa de metodologías y herramientas analíticas para ayudar a los gerentes a alcanzar un mejor nivel de pensamiento estratégico. Se considera la formación de la estrategia como un proceso formal y disciplinado cuyo fin es un esfuerzo bien definido de toda la organización, destinado a especificar completamente las estrategias corporativas, empresariales y funcionales. En el otro extremo, se encuentra la teoría del comportamiento humano que cree que es mejor describir lo que ocurre en la empresa. Los que así piensan siguen un enfoque de conducta-poder en la formación de la estrategia.

Arnoldo C. Hax, por otra parte, indica que ni el paradigma formal analítico ni el de conducta-poder explican adecuadamente la forma en que funcionan los procesos exitosos de formación de estrategias. Así, para extraer lo mejor de la formulación de estrategias, el pensamiento analítico formal debe combinarse con los aspectos del comportamiento.

3) Estrategia como Pauta de Acciones Pasadas versus Plan con Miras al Futuro

Henry Mintzberg, distinguido defensor de la estrategia como un patrón de acciones que surge de las decisiones pasadas de la empresa, la define como un patrón en una corriente de decisiones. La estrategia se puede entender como un comportamiento consistente, intencional o no, que puede observarse en las acciones pasadas de la empresa. Sin embargo, es riesgoso adoptar el punto de vista que la estrategia es sólo un patrón que se revela en las decisiones pasadas. Esta teoría podría impedir que la gerencia trate de adoptar nuevas direcciones. El enfoque proactivo y creativo es muy importante en un entorno cambiante. De este modo, aunque la estrategia debe tomar en cuenta el legado de la empresa, al mismo tiempo debe poner sus miras en el futuro.

4) Estrategia Deliberada versus Estrategia Emergente

Una estrategia se considera deliberada cuando su realización concuerda con el curso propuesto de acción; y emergente, cuando surge de un patrón de comportamiento. Los gerentes necesitan estrategias deliberadas para dar a sus organizaciones un sentido de dirección con un propósito. La estrategia emergente implica aprender de lo que funciona. El permitir que las operaciones estén guiadas por esta estrategia no significa que la gerencia está fuera de control, en realidad puede indicar que la gerencia es abierta y flexible, que responde y que está dispuesta a aprender.

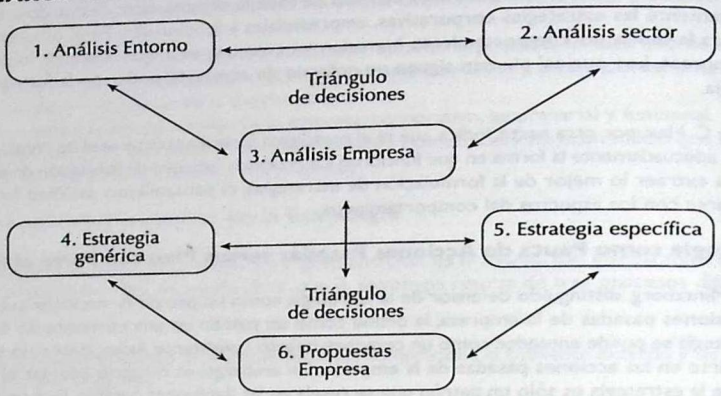
III.3. EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Algunos de los factores que hacen crecer la necesidad de planes estratégicos son: la inestabilidad del ambiente, los cambios drásticos en los mercados, la entrada de nuevos competidores y la proliferación de tecnologías innovadoras. El grado de necesidad y tipo de planeamiento estratégico requerido por una determinada empresa depende de la naturaleza del negocio, las características del mercado y del tipo de organización. El planeamiento estratégico no debe considerarse como una panacea o como un ejercicio pasajero, aplicable rutinariamente en cualquier situación.

III.4. MARCO CONCEPTUAL PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El marco conceptual para el planeamiento estratégico debe ser relativamente sencillo y práctico a fin de que sea útil para las empresas, sobre todo en países en desarrollo. El planeamiento es una forma de pensar y de enfocar problemas, es decir, debe ponerse más énfasis en el proceso que en la producción de documentos voluminosos. Así, las decisiones que integran un plan estratégico con un horizonte de 3 a 5 años deben ser tomadas por la alta dirección de la institución, nunca delegadas a consultores o departamentos de planificación, y considerar los diferentes aspectos indicados en el Cuadro del Marco Conceptual siguiente que incluye un triángulo de análisis y un triángulo de decisiones:

MARCO CONCEPTUAL PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



En el cuadro anterior, el Triángulo de Análisis comprende los tres niveles que deben examinarse en el proceso de planeamiento estratégico: *el entorno, el sector o industria y la empresa.* A su vez, el Triángulo de Decisiones está integrado por *la estrategia genérica, la estrategia específica de la empresa y los planes de inversión.* Las flechas en ambas direcciones representan la naturaleza interactiva del proceso y, en la práctica, las diversas etapas se realizan en forma simultánea y no de manera secuencial. En el resto de esta parte se analiza detalladamente cada uno de los componentes de los dos triángulos.

I) ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno debe incluir un examen de la situación y perspectivas económicas, políticas y sociales a mediano plazo del país donde la institución opera. La importancia de este análisis es mayor en países con economías pequeñas, abiertas y sujetas a convulsiones políticas y sociales, puesto que en ellos pueden ocurrir cambios más dramáticos que en los países desarrollados y con más estabilidad. Es importante destacar que este análisis deberá realizarse o no, dependiendo de la importancia que tenga entender el medio para diseñar la estrategia competitiva.

La importancia relativa del análisis, el enfoque y la profundidad del mismo (así como las variables que se deben analizar) dependerán en gran medida de la estabilidad del ambiente y del sector industrial al cual pertenece la empresa; del tipo y tamaño de la institución y de las decisiones que haya que tomar.

El análisis del entorno debe estar claramente ligado a las necesidades y características de la institución. Por Ej. un banco enfocado al consumidor debe prestar especial cuidado a las características demográficas, cambios en el índice de precios al consumidor y estadísticas de distribución de ingreso. En cambio, un banco, cuyo principal negocio sea el comercio exterior, deberá conceder mayor importancia relativa a la estructura de la balanza comercial, las posibilidades de una devaluación o nuevas regulaciones cambiarias.

La construcción de escenarios es importante, sobre todo en ambientes muy inciertos y puesto que el número posible de estos es infinito, se recomienda reducir el análisis a los escenarios más probables para analizar los efectos de los mismos sobre la institución y su estrategia competitiva.

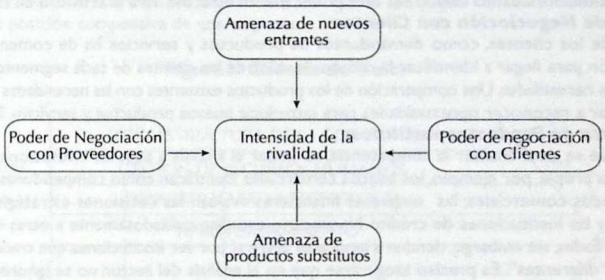
2) ANÁLISIS DEL SECTOR

Un aspecto crucial para definir el planeamiento estratégico es el análisis a fondo de todo el sector industrial. Este análisis debe comprender un examen de la tendencia nacional e internacional. El centrar el análisis solamente en el país, sobre todo si está en vías de desarrollo, tiene limitaciones intrínsecas.

El análisis del sector se realiza sobre la base de las cinco fuerzas competitivas de Porter, esquema que ayuda a ordenar la información disponible y a darle sentido a factores clave para analizar un determinado sector. Las cinco fuerzas a analizar, como hemos visto anteriormente, son: 1) Barreras de Entrada; 2) Intensidad de la Rivalidad; 3) Poder de Presión de los Proveedores de Fondos; 4) Demandantes de productos y 5) Productos Sustitutos. Estas fuerzas son las que determinan el atractivo de la industria o sector determinado.

Por lo tanto, según este esquema, una industria atractiva sería aquella en que las barreras de entrada sean altas, la intensidad de la rivalidad entre competidores sea moderada, no existan muchos substitutos y que tanto los clientes como los proveedores tengan un bajo poder de negociación.

ESQUEMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Consideraciones para el análisis de las cinco fuerzas del sector industrial de las empresas de países en desarrollo

En los países en desarrollo la situación es diferente a los países desarrollados, por lo que algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta son:

1. Amenaza de Nuevos Entrantes:
La entrada de nuevos competidores generalmente incrementa la competencia y reduce el atractivo del sector. Limita el potencial general de los beneficios del sector, porque las empresas entrantes aportan nueva capacidad y buscan la forma de apropiarse de una parte del mercado y por lo tanto reducen el margen de ganancia. Las barreras de entrada que más se encuentran en países en desarrollo son: regulatorias, economías de escala, altas inversiones iniciales, escasez de RR.HH. y acceso a tecnología.
2. Intensidad de la Rivalidad:
En este punto se analiza principalmente la competencia y los factores que influyen en la intensidad de la rivalidad competitiva que son: 1) El crecimiento de la demanda; 2) La existencia de un líder poderoso; y 3) La diferenciación marcada de productos, los cuales **atenúan la competencia**; y 1) La estructura de costos fijos; y 2) El interés estratégico de competidores para permanecer o penetrar en el sector, los cuales **intensifican la competencia.**

Al analizar la competencia es recomendable incluir un resumen de las ventajas y desventajas competitivas de cada uno de los rivales más importantes. De esta forma, una vez que se defina la estrategia competitiva de la institución, este análisis es útil para predecir la reacción posible de los rivales y así, poder asegurar ventajas competitivas permanentes.

El cliente como elemento central. Es esencial en el desarrollo de planes estratégicos analizar a fondo, tanto a los clientes como sus necesidades. Sin embargo, sorprende que algunas organizaciones tengan poco conocimiento de las necesidades de sus clientes.

El valor agregado y la cadena de valor: Estos dos conceptos son muy útiles para el análisis de los clientes. En términos competitivos, como señala Porter, la rentabilidad y crecimiento de un sector dependen, en gran medida, del valor agregado que los productos y servicios le den a los clientes. Así, se requiere un análisis de **la cadena de valor** que identifique aquellas actividades específicas, realmente valoradas por el cliente. Comprender la cadena de valor puede servir, también, para planear la introducción de nuevos productos y servicios. Por ejemplo, si los clientes consideran que es de suma importancia tener acceso a dinero en efectivo a todas horas, el atractivo de los cajeros automáticos puede ser significativo.
3. Poder de Negociación con Proveedores
El análisis debe determinar el poder de negociación o presión que los proveedores pueden tener sobre la institución. Cuanto mayor sea este poder, menos atractiva será la actividad en cuestión.
4. Poder de Negociación con Clientes:
El análisis de los clientes, como demandantes de productos y servicios ha de comenzar con una segmentación para llegar a identificar la cadena de valor de los clientes de cada segmento y así poder entender sus necesidades. Una comparación de los productos existentes con las necesidades identificadas, puede ayudar a reconocer oportunidades para introducir nuevos productos y servicios financieros.
5. Amenaza de Productos sustitutos:
Un error que se da al analizar la competencia, es limitar el análisis a aquellas instituciones con mayor similitud a la propia, por ejemplo, los bancos comerciales identifican como competidores únicamente a otros bancos comerciales; las empresas financieras evalúan las decisiones estratégicas de otras financieras y las instituciones de crédito hipotecario estudian cuidadosamente a otras instituciones de vivienda. Todas, sin embargo, tienden a ignorarse entre sí, por ser instituciones que tradicionalmente se estiman "diferentes". Es preciso asegurarse que en el análisis del sector, no se ignoren productos sustitutos o instituciones paralelas que puedan significar una amenaza. Ignorar la presencia de estos nuevos rivales, puede acarrear un costo muy alto.

3) ANÁLISIS DE LA EMPRESA

La formulación de la estrategia competitiva exige considerar factores internos y externos de la empresa. Los factores externos generan un conjunto de oportunidades y riesgos y están determinados por el

entorno y el sector. Los factores internos generan ventajas y desventajas competitivas de la organización, o sea, afectan la capacidad que tiene internamente la empresa para competir, debiendo aprovecharse las oportunidades y esquivar los riesgos.

La evaluación competitiva interna debe efectuarse por medio de un diagnóstico institucional que debe cumplir con tres condiciones: 1) Concentrarse en las ventajas y desventajas competitivas sostenibles de la empresa; 2) Realizarse de acuerdo con los componentes de la cadena de valor o, en su defecto, siguiendo las áreas funcionales de la empresa; y 3) Efectuarse tomando en consideración la interdependencia de los componentes de la cadena de valor o de las funciones evaluadas.

Lo que busca el diagnóstico es representar los puntos fuertes y débiles de la empresa, en relación con los competidores presentes y futuros. Es importante evaluar todos los recursos sean éstos humanos, financieros o comerciales.

3.1. PROCESO PARA EL ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

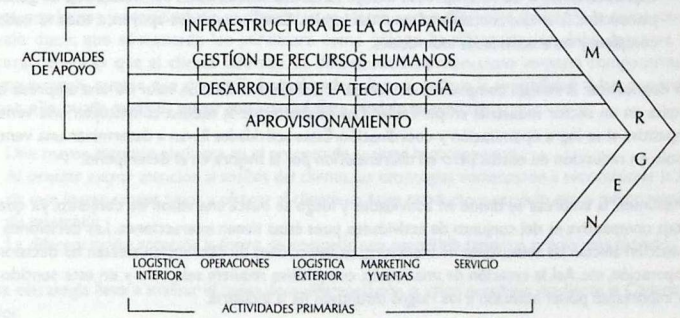
Continuando con la línea de Michael Porter, la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la empresa como un todo, más bien, radica en cada una de las actividades que se desempeñan dentro de la misma. Para un análisis de las ventajas competitivas se introduce la *Cadena de Valor* como una herramienta bastante útil.

CADENA DE VALOR

La cadena de valor básicamente disgrega a la empresa en sus actividades básicas y estratégicas y examina como cada una de ellas contribuye a la posición relativa de los costos, generando la disposición al cliente a pagar.

Básicamente en términos competitivos, el valor se refiere a la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Una empresa es rentable en la medida que el valor que impone sobrepase los costos de producción. Ahora se debe aclarar que este el valor puede ser percibido en términos de calidad o en términos de costo, los cuales definitivamente determinan la posición competitiva de una empresa.

Figura3: Cadena de Valor



La cadena de valor divide a las actividades de la empresa en primarias y de apoyo.

Actividades Primarias

Son cinco grandes áreas donde cada una es divisible y todas están relacionadas con la competencia en cualquier industria:

- ***Logística interna.*** Comprenden actividades asociadas con los inventarios, almacenamiento, manejo de materiales, proveedores.
- ***Operaciones.*** Actividades asociadas con la transformación de los insumos en el producto final, incluyendo maquinado, empaque, control de calidad.
- ***Logística externa.*** Comprenden actividades como, recopilación, almacenamiento, distribución, procesamiento de pedidos.
- ***Mercadotecnia y Ventas.*** Son actividades asociadas al producto, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones entre canal y precio.

Cada una de estas actividades puede ser vital para la ventaja competitiva dependiendo del sector industrial.

Actividades de Apoyo

Son actividades que se encuentran presentes en cualquier sector industrial, pueden dividirse genéricamente en cuatro, pero estas sí pueden ser divisibles en varias actividades de acuerdo al sector donde se compita.

- ***Abastecimiento.*** Básicamente se refiere a la compra se insumos, se esparce a toda la empresa y también requiere el empleo de cierta tecnología. Puede constituirse crucial en cuanto al costo que esta actividad representa.
- ***Desarrollo de Tecnología***. Las tecnologías empleadas por las empresas son amplias y combinadas, de acuerdo al grado de desarrollo o implementación de las mismas se constituyen en una implicación competitiva.
- ***Administración de Recursos Humanos.*** Respalda actividades primarias y de apoyo, su papel es determinante en cuanto a crear una ventaja competitiva debido a la capacitación, entrenamiento y desarrollo de la fuerza laboral.
- ***Infraestructura de la Empresa.*** Incluye varias actividades, como administración en general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales. Estas actividades apoyan a toda la cadena completa y no a actividades individuales.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa que compita en un sector industrial en particular. Los eslabones de la cadena constituyen una ventaja competitiva si se logra optimización y coordinación. Estas actividades llevan a determinar una ventaja no solo en reducción de costos pero en diferenciación por la mejora en el desempeño.

En Resumen, la empresa se divide en actividades y luego se busca una visión de conjunto, ya que la ventaja competitiva es del conjunto de actividades, pues éstas tienen interacciones. Las decisiones de producción afectan las selecciones de marketing, las selecciones de distribución afectan las decisiones de operación, etc. Así, la creación de una ventaja competitiva requiere selección y en este sentido es más importante poner atención a los rasgos distintivos de la industria.

4) ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia apropiada para una empresa debe considerar las circunstancias de su entorno, la estructura del sector, las propias características y los valores personales de sus directores y ejecutivos. Sin embargo, como punto de partida, se pueden identificar estrategias genéricas que permitan competir ventajosamente en un sector y que deberán después convertirse en estrategias competitivas específicas y planes de acción concretados en propuestas de inversión. Según Porter, hay sólo dos tipos de ventajas competitivas: liderazgo en costos y liderazgo en diferenciación o valor percibido. La cobertura de mercado que se pretenda alcanzar puede ser amplia o limitada. De acuerdo a esto se constituyen las categorías básicas de las estrategias genéricas, que se presenta en el siguiente esquema:

		Ventaja competitiva	
		Diferenciación	Costo bajo
Alcance competitivo	Amplio	II. Diferenciación	I. Liderazgo en costos
	Segmento	III.a. Enfoque-Diferenciación	III.b. Enfoque-costo

I. Estrategia de Liderazgo en Costos: Esta estrategia consiste en adoptar un conjunto de políticas y decisiones orientadas a obtener una ventaja duradera en costos, con amplia cobertura de mercado y buscando ser líder en costos, en relación con los competidores. Este modelo tuvo su auge en la década de los '70. En esta época se produce una declinación de la Curva de Experiencia debido a la atención o fragmentación de negocios en sus componentes.

La fragmentación de los negocios estaba motivada por el intento de fijar la curva de la experiencia para lidiar con aumentos de precios reales de las materias primas de principios de los 70. Así, se difundió la idea de fragmentar los negocios en sus actividades componentes, al igual que el análisis de cartera.

II. Estrategia genérica de diferenciación o de valor percibido: Esta estrategia buscaba que los productos y servicios que se ofrecieran se vieran como diferentes de los de la competencia, vale decir, que el mercado los percibiera como únicos. La diferenciación debía lograrse con características que el cliente valorase. La diferenciación proporciona ventajas competitivas de importancia, puesto que desarrolla lealtad en los clientes, reduce la sensibilidad al factor precio y con ello puede permitir mayor rentabilidad. Este modelo otorgó así:

- Una mayor atención al cliente en el proceso de analizar la competencia;
- Al prestar mayor atención al análisis del cliente, las estrategias comenzaron a reconsiderar la idea de que lograr costos bajos y ofrecer al cliente un buen producto o servicio era la mejor manera de competir.
- La diferenciación acercaba la forma de competir que permitiría tener un precio más elevado.

Esta estrategia lleva a analizar el costo de la diferenciación o valor percibido mediante la Cadena del Valor.

III. Estrategia de enfoque: Esta estrategia consiste en concentrarse en un segmento o grupo de segmentos del mercado. Su premisa es que una institución puede servir mejor a "nichos" del mercado cuidadosamente seleccionados. Puede, también, tener dos versiones: a) *enfoque-costo:* basada en un liderazgo en costos; y b) *enfoque- diferenciación* que logra sus ventajas competitivas a través de la diferenciación de sus productos y servicios en el o los nichos elegidos.

Costo versus Diferenciación

Las compañías deben escoger cómo competir en el mercado: Costos Bajos o Diferenciación de Productos. Porter denomina **Estrategia Genérica** a las Estrategias de Costos Bajos y de Diferenciación, planteando que entre éstas existe también un **punto central** que abarca a estas dos estrategias genéricas.

Aplicación en países en desarrollo

Por razones diversas, la gran mayoría de las empresas de países en desarrollo difícilmente podrían adoptar con éxito estrategias dirigidas a amplios sectores de mercado. Por lo tanto, se recomienda adoptar una estrategia de *enfoque*. Para obtener ventajas competitivas sostenibles y congruentes con la estrategia genérica seleccionada es fundamental decidir la importancia relativa que puede y desee dársele a cada uno de los grupos de actividades de la cadena de valor.

5) ESTRATEGIA ESPECÍFICA

Una vez seleccionada la estrategia genérica de una institución, ya sea de costo o de diferenciación, se podrá definir su estrategia específica. El proceso de transformación de una estrategia genérica en una específica es un trabajo complejo.

Las consideraciones que facilitan el proceso consisten en que el estratega debe buscar soluciones a los problemas de inversión y a los de financiamiento. Las empresas deben definir su negocio o actividad económica central como fundamento sobre el cual debe construirse y apoyarse la estrategia específica; y se debe establecer una búsqueda continua de oportunidades de diversificación o integración que permitan, dentro de la organización, compartir o transferir actividades.

Los elementos clave para la formulación de una estrategia específica son la identificación de los siguientes aspectos:

- Objetivos y metas estratégicas
- Etapas y calendario de ejecución
- Segmentos de mercados escogidos
- Productos y servicios para cada segmento
- Valor agregado recibido por el cliente en cada segmento
- Cobertura geográfica en amplitud y densidad
- Mecanismos de entrega de los productos y servicios
- Riesgos asociados con la estrategia seleccionada
- Estructura organizacional, RR.HH. requeridos y sistema de incentivos
- Recomendaciones y políticas por áreas funcionales.

6) PROPUESTA DE INVERSIÓN

Como consecuencia de la estrategia específica, surge un conjunto de proyectos o propuestas de inversión que son el fruto del proceso de planeamiento estratégico. Ej. Introducción de un nuevo producto.

Los proyectos deben evaluarse para determinar su aceptación y rechazo y para ordenarlos de acuerdo a su prioridad dentro de la estrategia. También hay que evaluarlos financieramente. Así estas propuestas estratégicas son el punto de enlace entre el *planeamiento estratégico y el presupuesto de inversiones.*

Finalmente, cabe reconocer que la ejecución de la estrategia es, después de todo, el aspecto clave, ya que una estrategia bien diseñada pero mal ejecutada tendrá poca utilidad. Una adecuada ejecución de la estrategia necesariamente debe estar fundamentada en la eficiente administración de los recursos de la institución; y necesita, por tanto, un fuerte liderazgo, habilidad negociadora, capacidad organizativa y efectivos sistemas de retroalimentación y control.

IV. LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA

Llevar a la práctica una estrategia una vez definida, es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente general, quien debe tener la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos para que 'se hagan las cosas'. Poner en acción una estrategia, requiere abordar los siguientes tres temas:

1. Definición de las tareas clave de implementación, es decir, de la puesta en práctica.
2. Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
3. Identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia.

Se dará por supuesto que la estrategia ya se ha diseñado, está definida y que no será sujeta a un cambio repentino. En la práctica, las estrategias cambian constantemente y se adaptan a las nuevas circunstancias.

IV.1. DEFINICIÓN DE LAS TAREAS Y CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO

Una vez que se ha determinado la estrategia, el trabajo del gerente general es asegurarse que la estrategia se encuentre implícita en todo lo que la organización hace, es decir, la principal tarea para llevar a la práctica una estrategia consiste en establecer concordancia entre las metas estratégicas de la empresa y sus actividades diarias. En este aspecto, es necesario crear dos tipos de concordancias:

a) *Ejecución de la estrategia y las políticas funcionales*: Estas tareas se refieren a la adopción y ejecución de políticas funcionales que sean consistentes con los objetivos estratégicos de una empresa. Es esencial que todas las áreas (mercadeo, finanzas, etc.), adopten políticas que refuercen la estrategia de la empresa.

Comunicar la estrategia a los gerentes funcionales o incluso involucrarlos en el proceso de diseño de estrategias, no siempre es suficiente para garantizar que las políticas funcionales reflejen la estrategia. Esto sucede porque el carácter básico de las funciones a menudo conduce a comportamientos tradicionales, que no se cambian fácilmente sólo porque un gerente general anuncia una nueva estrategia. Se hace necesario que el gerente general se encargue de garantizar que las amplias y detalladas políticas funcionales sigan un Plan Estratégico que refleje el cambio que se está estableciendo.

b) *Ejecución de la estrategia y la estructura:* Para que la estrategia tenga éxito en su función real se requiere también que los sistemas y procesos gerenciales sean congruentes con la estrategia y la refuercen. Existen al menos nueve sistemas y procesos importantes que deben armonizarse con la estrategia:

1) Estructura de la Organización
2) Sistema de Información
3) Sistema de Incentivos
4) Sistemas de Control
5) Sistemas de Planeamiento Estratégico
6) Procesos de la Organización
7) Selección y Desarrollo de Ejecutivos
8) Cultura Corporativa
9) Estilo de Liderazgo

Para diseñar cada uno de estos sistemas y procesos, a fin de que reflejen las intenciones estratégicas, se necesita la participación del gerente general y de los especialistas de la plana mayor. En relación con la estructura organizacional, ésta debe ser consistente con la estrategia que se haya adoptado. En cuanto a los sistemas de información y control, la tarea consiste en darle seguimiento e informar aquellas cifras clave acerca de las operaciones internas y eventos externos que indican con mayor exactitud la viabilidad de la estrategia actual de la empresa y que señalan cuándo se necesita un cambio. En relación con los sistemas de incentivos y los sistemas de selección y desarrollo gerencial, ellos son la fuente de influencia con que cuenta el gerente general. Al establecer incentivos que recompensen a los gerentes por el logro de los objetivos estratégicos, el gerente general puede brindar una tremenda motivación para lograr la estrategia. De manera similar, la selección de ejecutivos, con disposiciones favorables y con destrezas consistentes con la estrategia, aumenta considerablemente las oportunidades de una realización estratégica exitosa. Además de ello, mediante su estilo de liderazgo y la cultura corporativa, el gerente general puede afectar profundamente la puesta en práctica de una estrategia. Por ejemplo, una empresa que intenta competir con productos innovadores de alta tecnología, requiere un tipo de liderazgo y cultura corporativa diferentes a los de una compañía que fabrica productos estándares de bajo costo. Si estos dos factores se pasan por alto, pueden transformarse en barreras importantes para el logro de la estrategia.

IV.2. APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El siguiente paso para elaborar un Plan Estratégico dirigido a la realización de una reconversión competitiva, es identificar los dos o tres problemas más críticos que se deben abordar si se requiere que la estrategia funcione. Es esencial que se priorice y se enfatice un número limitado de cambios y problemas, si no se quiere que la ejecución de la estrategia sólo sea una serie de esfuerzos casuales.

Una vez que se determinan las áreas de prioridad es necesario desarrollar planes para cada una. Un Plan debe ser detallado y debe abordar problemas organizacionales, gerenciales y humanos. Debe presentar una secuencia de medidas que serán tomadas a través del tiempo y que deben incluir un análisis de las alternativas disponibles si los eventos no ocurren como se planeó.

Se debe determinar las medidas necesarias para ejecutar la estrategia, determinar cómo el gerente general debe tomar las medidas o asegurarse que se tomen. El enfoque correcto depende de varios factores, tales como la seriedad de los problemas estratégicos de la empresa, sus recursos financieros, el grado de cambio que es necesario alcanzar, la rigidez de las normas existentes, el estilo gerencial y las preferencias personales. El número de contingencias hace que la identificación de la mejor estrategia sea una tarea difícil e interminable. Un enfoque más útil es entender la gama de maneras de llevar a la práctica la estrategia y algunas situaciones típicas que requieren de una práctica eficaz.

IV.3. LA ETAPA DE TRANSICIÓN

Toda organización a medida que va creciendo pasa por diferentes etapas. Cada una de estas etapas requiere maneras completamente diferentes de administrar, con diferentes estructuras de organización, incentivos y controles. Debido a que las formas de administrar cada etapa son tan diferentes, controlar la etapa de transición es particularmente difícil, pero como estas transiciones son típicas, presentan problemas recurrentes de implementación. Estos problemas se repiten en situaciones estratégicas típicas.

La importancia de las transiciones y situaciones estratégicas típicas, reside en que cada una tiende a presentar algunos problemas únicos y requiere destrezas diferentes. Es importante tener claridad que la forma para lidiar con los problemas únicos y recurrentes no es la misma para todas las situaciones y que las transiciones siempre requieren que se logren concordancias entre la estrategia que se está siguiendo y las políticas funcionales, sistemas y procesos gerenciales.

Anexo 1
Tabla de variables subyacentes de las 5 fuerzas de porter
amenaza de nuevos competidores

	ACTUAL				FUTURA			
	(-)	EFECTO		(+)	(-)	EFECTO		(+)
Barreras de Entrada								
Economías de Escala	Pequeñas			Grandes	Pequeñas			Grandes
Sensibilidad de los clientes a los precios	Alta			Baja	Alta			Baja
Nivel de Inversión	Bajo			Alto	Bajo			Alto
Costo de Cambio	Bajo			Alto	Bajo			Alto
Ventaja en costos	Poco import.			Muy import.	Poco import.			Muy import.
Política Gubernamental	Baja Regul.			Alta Regula.	Baja Regul.			Alta Regula.
Reacción Esperada								
Tasa de crecimiento S.I	Alta			Baja	Alta			Baja
Recursos de la empresa para defenderse	Pocos			Muchos	Pocos			Muchos
Barreras de Salida	Bajas			Altas	Bajas			Altas
Historia	Inexistentes			Existente	Inexistentes			Existente
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA			BAJA	ALTA			*BAJA*

Intensidad de la rivalidad

	ACTUAL			FUTURA	
	(-)	EFECTO	(+)	(-)	(+)
Presencia de líderes en el sector	No		Si	No	Si
Tasa de crecimiento del S.I	Lenta		Rapida	Lenta	Rapida
Magnitud de los costos fijos o ctos.de almacen.	Grande		Pqueña	Grande	Pqueña
Empresas con dist obj.estrat.en lograr el éxito	Muchas		Pocas	Muchas	Pocas
Diferenciación del producto o lealtad de marca	Baja		Altas	Baja	Altas
Barreras de Salida	Muchas		Pocas	Muchas	Pocas
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA		BAJA	ALTA	BAJA

Capacidad negociadora de los clientes / distribuidores

	ACTUAL (-)		ACTUAL (+)	FUTURA (-)		FUTURA (+)
		EFECTO			EFECTO	
Número de clientes importantes	Pocos		Muchos	Pocos		Muchos
Import.en los ctos.o compras del comprador	Alto		Bajo	Alto		Bajo
Grado de estandarización del producto	Alto		Bajo	Alto		Bajo
Utilidad de los clientes	Bajas		Altas	Bajas		Altas
Amenaza de integ.hacia atrás de clientes	Alta		Baja	Alta		Baja
Amenaza del S.I de integ.hacia delante	Baja		Alta	Baja		Alta
Información del cliente de la empresa	Mucha		Poca	Mucha		Poca
Costo de cambio para el cliente	Bajo		Alto	Bajo		Alto
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA		BAJA	ALTA		BAJA

Intensidad de la rivalidad

	ACTUAL (-)		ACTUAL (+)	FUTURA (-)		FUTURA (+)
		EFECTO			EFECTO	
Presencia de líderes en el sector	No		Si	No		Si
Tasa de crecimiento del S.I	Lenta		Rapida	Lenta		Rapida
Magnitud de los costos fijos o ctos.de almacen.	Grande		Pqueña	Grande		Pqueña
Empresas con dist obj.estrat.en lograr el éxito	Muchas		Pocas	Muchas		Pocas
Diferenciación del producto o lealtad de marca	Baja		Altas	Baja		Altas
Barreras de Salida	Muchas		Pocas	Muchas		Pocas
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA		BAJA	ALTA		BAJA

Capacidad negociadora proveedores

	ACTUAL			FUTURA		
	(-)	EFECTO	(+)	(-)	EFECTO	(+)
Número de Empresas Proveedoras	Pocas		Muchas	Pocas		Muchas
Ctos.de cambio de prov.para empr.del sector	Altos		Bajos	Altos		Bajos
Amenazas del S.I de integración hacia atrás	Baja		Alta	Baja		Alta
Amenazas de prov.de integ. hacia delante	Alta		Baja	Alta		Baja
Importancia de la industria para el prov.	Poco		Mucha	Poco		Mucha
Amenaza de los sustitutos de los prov.	Baja		Alta	Baja		Alta
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA		BAJA	ALTA		BAJA

Amenazas de sustitutos

	ACTUAL (-)	EFECTO	(+)	FUTURA (-)	EFECTO	(+)
Costo relativo de los sustitutos	Bajo		Alto	Bajo		Alto
Relación Calidad/Precio	Alta		Baja	Alta		Baja
Rentabilidad del sector industrial del sustituto	Alta		Baja	Alta		Baja
Costos de cambio para el Distribuidor o cliente	Bajos		Altos	Bajos		Altos
Actitud del cliente hacia el sustituto	Favora.		Desfav.	Favora.		Desfavor.
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA		BAJA	ALTA		BAJA

Capacidad negociadora proveedores

	ACTUAL (-)	EFECTO	(+)	FUTURA (-)	EFECTO	(+)
Número de Empresas Proveedoras	Pocas		Muchas	Pocas		Muchas
Ctos.de cambio de prov.para empr.del sector	Altos		Bajos	Altos		Bajos
Amenazas del S.I de integración hacia atrás	Baja		Alta	Baja		Alta
Amenazas de prov.de integ. hacia delante	Alta		Baja	Alta		Baja
Importancia de la industria para el prov.	Poco		Mucha	Poco		Mucha
Amenaza de los sustitutos de los prov.	Baja		Alta	Baja		Alta
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA		BAJA	ALTA		BAJA

Rentabilidad de la industria

	ACTUAL (-)	EFECTO	ACTUAL (+)	FUTURA (-)	EFECTO	FUTURA (+)
Amenaza de Nuevos Competidores	Alta		Baja	Alta		Baja
Intensidad de la Rivalidad	Alta		Baja	Alta		Baja
Capacidad Negociadora Clientes	Alta		Baja	Alta		Baja
Capacidad Negociadora Proveedores	Alta		Baja	Alta		Baja
Amenaza de Sustitutos	Alta		Baja	Alta		Baja
RENTABILIDAD PROMEDIO	BAJA		ALTA	BAJA		ALTA

CAPÍTULO II

MÉTODO DE TRABAJO EN LA INTERVENCIÓN

I. Esquema General de Trabajo

No existe un método único y definitivo en materia de intervención en empresas, menos aún cuando se trata de un trabajo que tiene como objetivo identificar los factores de cambio que pueden contribuir a la competitividad empresarial. Por lo tanto, lo que se presenta en este capítulo es un enfoque metodológico que resulta de una experiencia específica que acompañó al desarrollo del programa "Centro de Competitividad y Promoción de Integración", que ha sido encarado por la CEPB con el apoyo de la UPB y con el co-financiamiento de la CAF. Por supuesto, este método podrá ser sometido a muchos casos adicionales y con seguridad será mejorado y matizado de acuerdo a la experiencia personal de quienes asuman el reto de llevar adelante un esfuerzo de esta naturaleza en cualquier empresa real. Cualquiera que sea el método, lo cierto es que no es posible alcanzar resultados de calidad sin una participación directa y comprometida de la empresa en todos sus niveles, dedicando tiempo y esfuerzo para lograr la coordinación y el flujo de información que es requerido en cada caso.

El primer criterio importante es el reconocimiento, por parte de la empresa, respecto de la necesidad de encarar un trabajo que le puede significar una oportunidad para identificar sus debilidades institucionales, las posibles mejoras inmediatas, y aquellas acciones que se enmarcan en un espacio de tiempo más largo y de definición de objetivos estratégicos y programáticos. Normalmente, el reconocimiento de que existe tal necesidad se verifica en la disposición de la empresa para invertir recursos en un estudio de esta naturaleza.

Sin embargo de lo mencionado, en el contexto nacional existe una posición bastante generalizada que cuestiona el trabajo de los consultores externos en las empresas. Por un lado, se señala que normalmente los consultores no saben de la empresa más que sus ejecutivos y directores. Se afirma que los profesionales externos no conocen los sectores donde operan las empresas y menos la realidad específica de cada empresa. Por otro lado, también se comenta que los trabajos que realizan los consultores suelen finalizar con la entrega de un informe, mismo que luego termina en las gavetas de algún funcionario de la empresa sin la consecuente aplicación, puesto que se determina qué se debe hacer, mas no el cómo encarar estas tareas.

Lo mencionado es un antecedente central a la hora de encarar tareas de apoyo a las empresas, puesto que de entrada se deben vencer preconceptos que en alguna medida son fundamentados en experiencias previas de los empresarios y por el rol que han desempeñado regularmente los asesores externos, sin lograr involucrarse en propuestas que realmente estén al alcance de las empresas. Es por ello tan importante que las propuestas emerjan de un proceso interno en la unidad productiva, en la cual sus principales actores dan a luz las principales ideas. La apropiación de los planes, por parte de la empresa, es crucial para su posterior aplicación e impacto.

I.1. El rol de la Asesoría Externa

En función de lo señalado, corresponde delimitar con claridad qué es lo que el asesor o consultor externo puede y debe hacer. La persona que se involucra en prestar el apoyo externo normalmente no sabe más que los ejecutivos y los directores de la empresa respecto al negocio, el sector en que

trabaja la empresa y menos sobre el estado de la empresa en particular. Esto, sin embargo, no debe ser causa de invalidación del valor que puede representar el trabajo del asesor en el marco de los objetivos de la reconversión competitiva.

El asesor externo tiene la principal función de capturar información interna de la empresa, procesar esta información, ordenarla, incorporar información de contexto y lograr que los actores centrales de la empresa puedan realizar aportes de su experiencia y sus expectativas para traducir todo esto en planes, los cuales tiene que cuantificarlos mediante la creación de escenarios con resultados.

Por tanto, el rol de apoyo externo implica partir de una relación de estrecha confianza con los ejecutivos, aspecto que debe permitir facilitar el acceso a información que normalmente las empresas guardan en confidencialidad por diversas razones. Debe quedar claro desde un principio, el compromiso de confidencialidad de parte de la asesoría externa, mismo que puede ser establecido en el contrato de prestación de servicios.

El apoyo externo es una instancia de facilitación, organización y gestión del proceso de reconversión competitiva. Es inapropiado que un consultor externo presente una propuesta que no haya sido discutida, analizada y validada con la propia empresa. Desde esa óptica, se produce un escenario de interdependencia de trabajo entre los ejecutivos, directivos y la asesoría externa.

Entre los elementos de la experiencia de campo, se puede señalar que es aconsejable que el trabajo que realiza el consultor sea continuo y sin interrupciones. Esto significa que llegado a un acuerdo, el profesional externo deberá en lo posible iniciar labores de inmediato sin que se presenten interrupciones en la continuidad. Inclusive, es recomendable que se llegue al acuerdo con la empresa, para que ésta le pueda proveer un espacio físico para que el asesor realice su trabajo. Puesto que es tan crucial el acceso a información, lo ideal es que el consultor asuma el compromiso de asistir de manera casi regular, como si fuera empleado permanente de la empresa. Esto contribuye enormemente a la creación de relaciones interpersonales con mandos jerárquicos y mandos medios, con el objeto de realizar consultas, solicitar información y proponer ideas preliminares para que sean sujetas a discusiones en escenarios no formales. Asimismo, la presencia del apoyo externo de manera regular, permite conocer la cultura organizacional, misma que suele explicar muchos elementos que desde afuera, no siempre son posibles de detectar.

El consultor externo debe constituirse en aquella persona capaz de obtener lo mejor de todos los ejecutivos en cuanto a sus experiencias, logros, frustraciones y aspiraciones. El asesor externo debe tener la capacidad de convertirse en ese recurso que no tiene la empresa y que dedicará su tiempo a hacer un trabajo que ningún otro funcionario puede realizar debido a que tienen responsabilidades específicas en el día a día y se requiere de mucho esfuerzo para mantener el negocio funcionando.

Por otra parte, el asesor externo tiene la posibilidad de realizar trabajos preparatorios que pasan por un análisis sectorial, la industria en el país y en los mercados relevantes para la empresa. El asesor tiene el tiempo y la experiencia para acceder a información estadística, trabajos previos que se hubieran realizado en los entes gremiales, en fundaciones e institutos así como organizaciones no gubernamentales locales e internacionales.

Por todo lo señalado, la expectativa que se tenga respecto al trabajo del asesor externo debe enmarcarse principalmente en la capacidad de coordinación de todo el proceso, manejo de tiempos y secuencia de acciones, eventos, apoyo y articulación de información y dedicación al procesamiento de esta

información, análisis e identificación de resultados. Todo lo señalado, bajo un método que permita llegar a generar productos al menor costo y en el menor tiempo posible. En consecuencia, el actor central del proceso es la propia empresa y sus ejecutivos. El consultor debe quedar, por definición, supeditado a estos actores principales.

I.2. Generalidades del Método

A efectos de desarrollar un método para la intervención se identificaron cinco etapas importantes que se tradujeron en cinco reportes o informes que definen los cambios en lo operativo y las líneas estratégicas para encarar un Plan de Reconversión Competitiva, como se puede apreciar en el Esquema N° 1. Este método es el que se desarrolla en el presente capítulo.

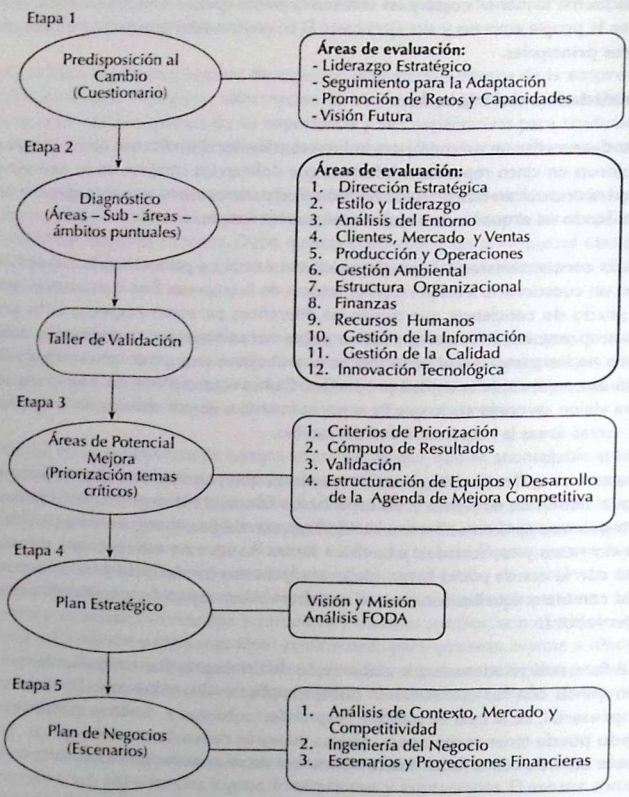
El primer paso consiste en medir la predisposición al cambio, y para ello, entre varias alternativas se puede aplicar un cuestionario a los principales actores de la empresa. Este cuestionario permite además conocer el grado de conciencia que tienen las diferentes personas respecto a los problemas que atraviesa la empresa en su conjunto. Suelen presentarse situaciones en las que existe un pleno conocimiento de las partes aisladas que hacen el todo, pero muy poca conciencia de los problemas que enfrenta el conjunto de la unidad productiva. Cada sector administra y gestiona sus problemas sin tener una visión de conjunto, lo que lleva normalmente a asumir defensa de lo que hace cada área, dejando en otras áreas la responsabilidad del cambio.

En consecuencia, este cuestionario es una herramienta que permite identificar el potencial de actitud al cambio que tienen las empresas y en especial los líderes de la organización. Las áreas en las que enfatiza esta primera aproximación son: el liderazgo estratégico, el seguimiento para la adaptación, la promoción de retos y capacidades, y la visión futura. La idea de esta primera tarea es conocer la probabilidad con la que se podrá llevar adelante el proceso con facilidad y las personas que son más accesibles al cambio y aquellas con las que se deberá tener especial capacidad de persuasión por su visión conservadora.

La siguiente fase está relacionada a la elaboración de un diagnóstico completo de la empresa en un esfuerzo conjunto con sus ejecutivos. El trabajo implica evaluar al menos 12 áreas centrales de la gestión empresarial, de la cual se pueden desprender subáreas y ámbitos puntuales. Este método estandarizado puede tener variaciones y ajustes menores dependiendo del negocio que se trate, sin embargo, este barrido cubre todos los componentes de una operación industrial y comercial regular.

Nuevamente, en este caso el trabajo se estructura sobre un cuestionario que requiere adicionalmente de una calificación que deberá aplicarse en coordinación con la empresa. Por lo tanto, es importante que en la fase anterior se identifiquen a personas clave con las que se podrá trabajar cada una de las áreas de análisis. La idea es aplicar el cuestionario mediante un proceso interactivo en el que se hace un breve análisis de la cada temática, antes de proceder a escoger una de las cinco respuestas que se deben diseñar al efecto. Es absolutamente importante que el Asesor realice un trabajo previo de exploración de cada área antes de iniciar la aplicación del cuestionario.

Esquema N° 1: Método de Trabajo en la Intervención



Para cada área se prepara un conjunto de preguntas que corresponden a ámbitos puntuales y se define un total de cinco posibles respuestas que podrían reflejar el estado de situación del tema en particular. Las respuestas van desde una descripción crítica donde se perciben problemas serios (normalmente la opción 1), hasta el escenario óptimo donde se percibe un control adecuado de los procesos y los resultados (opción 5). Más tarde, estas respuestas entrarán en un cómputo numérico de promedios aritméticos que permitirá aproximarse a las debilidades más relevantes de la empresa.

Lo señalado permite traducir toda esta discusión en calificaciones al nivel de pregunta que representa cada ámbito puntual. No corresponde entender el significado de estas calificaciones en sentido que se está por encima o por debajo de la mediana que es el 3; eso como señal de aprobación o reprobación. Lo correcto es comparar cada calificación contra las de otras áreas y de esta manera entender que hay áreas con mayores necesidades de trabajo y mejora, respecto de otras. Ese es el verdadero sentido de la calificación.

Por otra parte, corresponde advertir al personal involucrado y a la propia instancia ejecutiva, que lo que se busca es una evaluación de áreas y no de personas. Esto es absolutamente central puesto que es una reacción natural y humana hacer defensa del trabajo realizado y de las decisiones asumidas. Dado que lo que se busca de manera deliberada son debilidades para luego establecer prioridades para trabajar en solucionarlas, resultaría también desequilibrada una evaluación de gestión y personas en base a esta información. El punto central es que nadie debe sentirse personalmente evaluado y afectado por este proceso, puesto que de otra manera no se logrará obtener los resultados, que de manera más franca, reflejen el estado de situación en cada área.

El proceso de elaboración de las preguntas debe seguir al cumplimiento de una tarea previa de parte del consultor, que implicará hacer investigación para afinar la puntería en aquellos aspectos donde se perciben problemas y debilidades. Si bien se debe escoger una sola respuesta de las cinco, es posible llevar un registro adicional en el que se puede llegar a matizar en lo numérico. Es decir, tomar números que no necesariamente son enteros. Mas adelante, en el detalle de la sección correspondiente se hará más explícita esta sugerencia.

A la finalización de un reporte preliminar de esta fase, corresponde que el consultor solicite la realización de un taller de validación. En dicho taller, deberá presentar los resultados encontrados con los argumentos que justifican las calificaciones y las respuestas escogidas por los entrevistados. Es importante tomar debida nota de todos los argumentos que en su momento dieron lugar a la discusión y la calificación correspondiente. Una forma adecuada de llevar este registro es mediante la grabación de las entrevistas y sesiones de trabajo.

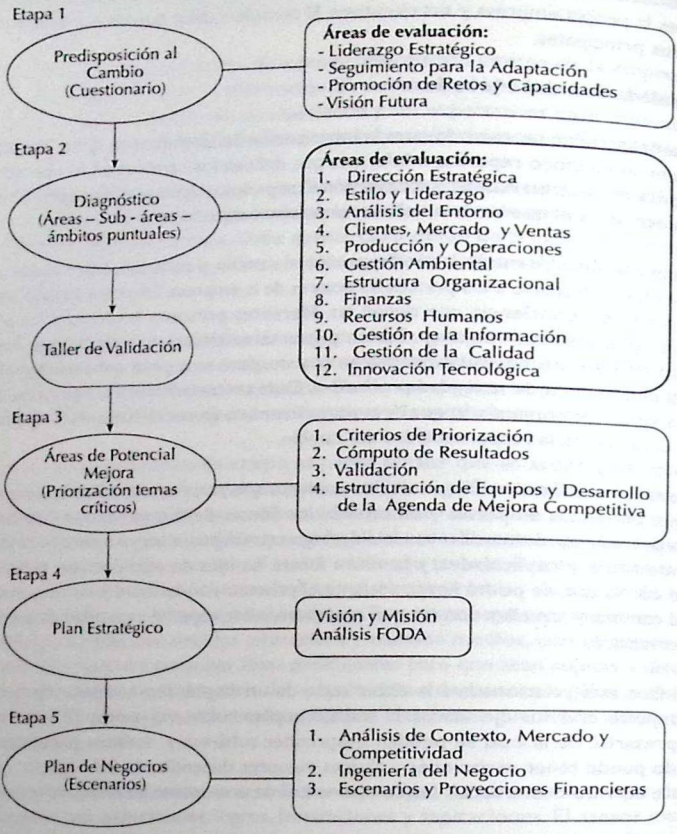
El complemento final de esta fase es el análisis de los estados financieros de la empresa. Esta información es resultado de toda la gestión empresarial, de las decisiones tomadas y de aquellas no tomadas. Es interesante notar que a partir de la evaluación de los estados financieros como el balance y los resultados, se pueden identificar problemas adicionales mediante la construcción de ratios que miden la liquidez, la solvencia patrimonial, la rotación de activos, la estructura de costos y otros temas importantes como las cuentas por cobrar y pagar.

A partir de los resultados del diagnóstico se realiza la priorización de los temas más críticos tomando en cuenta dos criterios. El primer criterio apunta a que la propia empresa califique el impacto de la mejora en términos de resultados para la gestión. El segundo criterio implica que la empresa evalúe sus condiciones para poder encarar la mejora propuesta.

Combinando ambos criterios, se logra establecer aquello que es importante por su impacto y que también es realizable, por la cantidad de recursos que están al alcance de la empresa. De esa manera, se establece un orden de jerarquía y una priorización de temas que la empresa podrá encarar de inmediato para lograr mejoras a corto plazo.

A partir de lo señalado, el siguiente paso es identificar, junto a la Gerencia, líderes internos en la organización capaces de asumir el reto de encabezar grupos de trabajo. Estos grupos se conforman en base a las competencias y capacidades de los actores. Estos equipos son conformados de manera formal y asumen la realización de las mejoras bajo un esquema de proyectos, mismos que tienen un responsable, un cronograma de trabajo, una fecha de conclusión, los resultados esperados y los insumos que requieren para cumplir las tareas. Toda esta descripción es parte del componente de áreas de potencial mejora que deriva inmediatamente después de finalizado el diagnóstico. Lo señalado debe dar lugar a la generación de una agenda gerencial de áreas de potencial mejora que deberá ser administrada por la alta gerencia.

Esquema N° 1: Método de Trabajo en la Intervención



Para cada área se prepara un conjunto de preguntas que corresponden a ámbitos puntuales y se define un total de cinco posibles respuestas que podrían reflejar el estado de situación del tema en particular. Las respuestas van desde una descripción crítica donde se perciben problemas serios (normalmente la opción 1), hasta el escenario óptimo donde se percibe un control adecuado de los procesos y los resultados (opción 5). Más tarde, estas respuestas entrarán en un cómputo numérico de promedios aritméticos que permitirá aproximarse a las debilidades más relevantes de la empresa.

Lo señalado permite traducir toda esta discusión en calificaciones al nivel de pregunta que representa cada ámbito puntual. No corresponde entender el significado de estas calificaciones en sentido que se está por encima o por debajo de la mediana que es el 3; eso como señal de aprobación o reprobación. Lo correcto es comparar cada calificación contra las de otras áreas y de esta manera entender que hay áreas con mayores necesidades de trabajo y mejora, respecto de otras. Ese es el verdadero sentido de la calificación.

Por otra parte, corresponde advertir al personal involucrado y a la propia instancia ejecutiva, que lo que se busca es una evaluación de áreas y no de personas. Esto es absolutamente central puesto que es una reacción natural y humana hacer defensa del trabajo realizado y de las decisiones asumidas. Dado que lo que se busca de manera deliberada son debilidades para luego establecer prioridades para trabajar en solucionarlas, resultaría también desequilibrada una evaluación de gestión y personas en base a esta información. El punto central es que nadie debe sentirse personalmente evaluado y afectado por este proceso, puesto que de otra manera no se logrará obtener los resultados, que de manera más franca, reflejen el estado de situación en cada área.

El proceso de elaboración de las preguntas debe seguir al cumplimiento de una tarea previa de parte del consultor, que implicará hacer investigación para afinar la puntería en aquellos aspectos donde se perciben problemas y debilidades. Si bien se debe escoger una sola respuesta de las cinco, es posible llevar un registro adicional en el que se puede llegar a matizar en lo numérico. Es decir, tomar números que no necesariamente son enteros. Mas adelante, en el detalle de la sección correspondiente se hará más explícita esta sugerencia.

A la finalización de un reporte preliminar de esta fase, corresponde que el consultor solicite la realización de un taller de validación. En dicho taller, deberá presentar los resultados encontrados con los argumentos que justifican las calificaciones y las respuestas escogidas por los entrevistados. Es importante tomar debida nota de todos los argumentos que en su momento dieron lugar a la discusión y la calificación correspondiente. Una forma adecuada de llevar este registro es mediante la grabación de las entrevistas y sesiones de trabajo.

El complemento final de esta fase es el análisis de los estados financieros de la empresa. Esta información es resultado de toda la gestión empresarial, de las decisiones tomadas y de aquellas no tomadas. Es interesante notar que a partir de la evaluación de los estados financieros como el balance y los resultados, se pueden identificar problemas adicionales mediante la construcción de ratios que miden la liquidez, la solvencia patrimonial, la rotación de activos, la estructura de costos y otros temas importantes como las cuentas por cobrar y pagar.

A partir de los resultados del diagnóstico se realiza la priorización de los temas más críticos tomando en cuenta dos criterios. El primer criterio apunta a que la propia empresa califique el impacto de la mejora en términos de resultados para la gestión. El segundo criterio implica que la empresa evalúe sus condiciones para poder encarar la mejora propuesta.

Combinando ambos criterios, se logra establecer aquello que es importante por su impacto y que también es realizable, por la cantidad de recursos que están al alcance de la empresa. De esa manera, se establece un orden de jerarquía y una priorización de temas que la empresa podrá encarar de inmediato para lograr mejoras a corto plazo.

A partir de lo señalado, el siguiente paso es identificar, junto a la Gerencia, líderes internos en la organización capaces de asumir el reto de encabezar grupos de trabajo. Estos grupos se conforman en base a las competencias y capacidades de los actores. Estos equipos son conformados de manera formal y asumen la realización de las mejoras bajo un esquema de proyectos, mismos que tienen un responsable, un cronograma de trabajo, una fecha de conclusión, los resultados esperados y los insumos que requieren para cumplir las tareas. Toda esta descripción es parte del componente de áreas de potencial mejora que deriva inmediatamente después de finalizado el diagnóstico. Lo señalado debe dar lugar a la generación de una agenda gerencial de áreas de potencial mejora que deberá ser administrada por la alta gerencia.

La fase siguiente de la intervención se concentra en temas de orden estratégico. Para ese momento, el consultor deberá tener suficiente conocimiento de la empresa, del sector y del contexto. Habrá colectado información externa, estadísticas de mercado, tendencias, productos, mercado de materias primas, tecnología, etc. Esta información será previamente distribuida entre los actores que harán parte del proceso de discusión estratégica. Es absolutamente recomendable que para esta fase se cuente con la participación de las más altas instancias de decisión de la empresa.

A diferencia del trabajo previo, en esta fase se requiere de mucha discusión sobre la proyección futura del negocio, los mercados, la normativa y la regulación, además de las tendencias en las principales variables como la tecnología y los procesos. A esta altura del análisis, el consultor deberá haber puesto sobre la mesa un conjunto reducido de propuestas que ha venido discutiendo informalmente con algunos actores clave de la empresa. Siendo que se trata de un proceso reflexivo, se requiere de mucho insumo por parte del consultor para que el taller de planificación estratégica pueda rescatar visiones y percepciones que luego puedan ser trabajadas en mayor detalle.

Ésta es una buena oportunidad para presentar lineamientos estratégicos en todas las áreas que resulten relevantes. Es un ambiente apropiado para trabajar en el delineamiento de escenarios potenciales, que luego deberán ser traducidos en hitos operativos. La mayor parte de las respuestas sobre el qué hacer en el futuro debe comenzar a tomar forma en esta oportunidad. Luego, en el Plan de Negocios se detallará el cómo alcanzar estas metas.

La fase final de la intervención es la elaboración del Plan de Negocios. Este instrumento incorpora los criterios estratégicos que deben aterrizar en metas de orden operativo. En una trayectoria de eventos que llevan a la empresa de la situación actual a una visión objetivo futura, se deben identificar metas intermedias cuya consecución dibuja la ruta crítica que debe transitar la empresa. En consecuencia, es importante identificar estas metas intermedias y definirlas como metas estratégicas, claramente marcadas en el tiempo.

Junto a lo señalado, el plan de negocios define los escenarios partiendo del pasivo, en el que la empresa no toma ninguna acción estratégica importante y mantiene la trayectoria en base a la forma en la que realiza sus negocios al presente. Para este escenario, se construyen consensos en torno a las tasas de crecimiento de las ventas, los precios, los ingresos brutos que resultan, así como todos los gastos emergentes. Luego, corresponde trabajar al menos en un escenario alternativo que incorporará todas las discusiones de estrategia que derivaron en metas. En este caso, se incorporarán nuevos productos, nuevos mercados, tecnología y cualquier otra variable relevante que sea nueva. De esa manera, se concluye con los escenarios para finalizar con el análisis de sensibilidad, haciendo variar en determinados porcentajes aspectos importantes como los volúmenes de ventas, los precios, los costos y otras variables.

II. Primera Etapa: Predisposición al Cambio

Esta es la primera aproximación a la empresa y tiene el objetivo de identificar el potencial de predisposición al cambio que tiene la organización y sus principales ejecutivos, especialmente la disposición de los líderes o promotores del cambio. Se toman aspectos como el liderazgo actual, el seguimiento para la adaptación y la visión futura.

En aquellos casos en que la empresa esté dispuesta al cambio, se podrá continuar realizando el trabajo de reconversión competitiva con la certeza que será recibido de manera positiva por las personas clave de la empresa.

La herramienta permite que el consultor tenga un criterio para identificar el potencial de cambio en la organización, pero se debe tener presente que cuando el consultor está trabajando con la empresa, de hecho está trabajando con personas individuales, y es ahí donde dependerá de su habilidad para entender la naturaleza del cambio, cómo los funcionarios responden a él y cómo tratar con las personas que son más resistentes al cambio.

La herramienta está basada en cuatro áreas generales, considerando una serie de aspectos que guiarán al consultor en el tipo de información que debe obtener de la empresa. Las áreas de evaluación son las siguientes:

Liderazgo Estratégico: Esta área está vinculada al grado de actitud positiva de los líderes clave de la empresa y la capacidad de éstos para visualizar y adoptar nuevos métodos de trabajo. Entre algunos elementos importantes se debe poder captar la apertura de los líderes hacia iniciativas individuales y corporativas, interés hacia los comentarios y sugerencias de parte de los empleados y mandos medios en la empresa, y flexibilidad para la toma de decisiones. Esta oportunidad es central para poder captar el grado de importancia que le otorgan los líderes en la empresa a temas como la innovación, el desarrollo organizacional y el cambio de una manera más general. Se dan situaciones donde la resistencia al cambio o la actitud conservadora provienen de las instancias de liderazgo de la propia empresa lo que claramente limita las posibilidades de avanzar en una propuesta de mejora competitiva.

Seguimiento para la Adaptación: Cuando se habla de adaptación, se hace referencia a los cambios que ha realizado la empresa en los últimos tiempos y se trata de conocer cómo fueron esos procesos. Importa conocer cómo fueron introducidos esos cambios dentro del esquema formal de trabajo, la resistencia que hubo y la forma en que finalmente la organización asumió las modificaciones a la forma de hacer sus negocios. Es importante conocer si en el pasado reciente se produjeron cambios traumáticos que podrían ser una fuente de rechazo a una mejora competitiva nueva. Los impactos negativos que se hubieran producido en las personas son relevantes y mostrarán las susceptibilidades que emergen cuando se habla de cambios.

Promoción de Retos y Capacidades: Corresponde evaluar la manera en la que la empresa está respondiendo a factores externos e internos que tienen efecto sobre las operaciones, y cuáles son las habilidades y capacidades del sistema actual de la empresa para el manejo de retos y cambios que pueden ser necesarios para que, en efecto, se estimule la toma de riesgo asumiendo desafíos y desarrollando capacidades.

Visión Futura: Este punto está relacionado a la forma en la que los gerentes ven la empresa en el futuro y cómo insertan esa visión en un conjunto de planes que responde a su percepción del mercado potencial, nuevos productos y tendencias de tecnología y procesos.

Dicho lo anterior, se listan los elementos centrales de la disposición al cambio. Para cada elemento, el consultor asignará un puntaje de 1 a 3. La calificación de 3 corresponde cuando la empresa está muy bien en ese aspecto y está convencida de sus logros en ese campo. La calificación de 2 corresponde a una situación intermedia, cuando la empresa está en una situación regular o podría mejorar. Finalmente, corresponde la calificación de 1, cuando la empresa tiene debilidades en el ámbito puntual.

Se recomienda que la información sea solicitada al gerente general, pero no se debe asumir solamente la perspectiva de éste, por lo que se debe solicitar autorización para preguntar a otras personas en la organización con el fin de calificar en base al criterio de los actores más importantes de la organización. El **Anexo 1** presenta el cuestionario relevante para la evaluación de la predisposición al cambio.

Al final de la evaluación se suman los puntos para cada categoría. Si la calificación global está entre: 41-51 la implementación del cambio es apropiada para el éxito. La empresa está lista o en proceso de emprender el cambio, sólo deberá enfocar recursos en factores débiles para acelerar el éxito.

Si la calificación está entre 28-40: el cambio es posible, pero puede ser difícil, especialmente si la calificación es baja en el área de liderazgo estratégico. Deben mejorarse esos puntos antes de implementar cambios.

Si la calificación está entre 17-28: la implementación del cambio puede ser virtualmente imposible sin que ocurra una catástrofe. Existe una barrera sustancial al cambio, por lo tanto, la empresa debe enfocarse en construir la disposición al cambio en las dimensiones citadas.

A efectos de complementar lo anterior con criterios que permitan al consultor detectar la predisposición al cambio, se detallan cinco características importantes que describen una actitud positiva hacia el cambio y la mejora.

Estas cinco características básicas de la gente orientada al cambio, o que tiende a girar con los cambios, describen una persona i) positiva ii) enfocada iii) flexible iv) organizada y v) proactiva.

Positivo: Ve la vida como un reto y rodeada de oportunidades.

1. Interpreta el mundo como multifacético y traslapado.
2. Espera que el futuro esté lleno de variables cambiantes.
3. Ve la vida con más paradojas que contradicciones.
4. Ve los cambios grandes poco confortables, pero cree que las oportunidades ocultas existen.
5. Cree que hay lecciones importantes que aprender de los retos.
6. La vida es vista con incentivo.

Enfocado: Visión clara de lo que se va a llevar a cabo.

Tiene una visión fuerte que sirve como fuente de propósito y guía para mantener la perspectiva siguiendo cambios importantes.

Flexible: Apto cuando responde a la incertidumbre.

1. Cree que el cambio es un proceso manejable.
2. Tolerancia a las ambigüedades.
3. Período corto de recuperación en respuesta a la adversidad.
4. Se siente habilitado durante el cambio,
5. Reconoce sus propias fortalezas y debilidades y sabe cuándo aceptar los límites externos e internos.
6. Los retos modifican sus propias suposiciones o marcos de referencia.
7. Confía en las relaciones retroalimentadas como soporte.
8. Refleja paciencia y buen humor cuando está lidiando con el cambio.

Organizado: Aplica estructuras para ayudar a manejar ambigüedades.

1. Identifica aspectos ocultos en situaciones confusas.

2. Consolida varios proyectos de cambio no relacionados con un solo esfuerzo.
3. Fija y negocia prioridades durante el cambio.
4. Maneja muchas tareas y demandas simultáneamente en forma exitosa.
5. Centraliza el esfuerzo en un área.
6. Reconoce cuándo buscar ayuda.
7. Enfrenta las acciones grandes después de una planificación cuidadosa.

Pro-Activo: Enfrenta el cambio en lugar de evadirlo.

1. Determina cuándo el cambio es inevitable, necesario y ventajoso.
2. Utiliza recursos para enmarcar creativamente las situaciones cambiantes.
3. Toma el riesgo a pesar de las consecuencias.
4. Esquematiza lecciones importantes a partir de experiencias de cambio aplicadas a situaciones similares.
5. Influencia a otros y resuelve conflictos.

Una vez concluido el proceso de pre diagnostico conforme a lo señalado en esta sección y siendo que existe un puntaje que permite concluir que el clima para el cambio está presente, se procede a la realización de un diagnóstico completo, cuyo método se presenta en la siguiente sección.

III. Segunda Etapa: Diagnóstico

La fase de diagnóstico es fundamental para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa en sus diferentes áreas de trabajo y por ello se recomienda realizar el mayor esfuerzo para obtener información de calidad luego de una discusión suficiente de cada punto a tratarse. De inicio, el consultor debe identificar quiénes serán las personas que entrevistará para cada una de las áreas que se consideran en el análisis. Igualmente, con la debida anticipación y luego de al menos un examen preliminar, debe elaborar el cuestionario correspondiente identificando las áreas, sub-áreas y ámbito puntual que de mejor manera se ajustan a la realidad particular de la empresa.

Por lo señalado, se considera que si bien es importante trabajar en detalle el tipo de temas que se deben incorporar en las entrevistas, resulta poco útil en esta oportunidad presentar un cuestionario en extenso, puesto que el mismo no se aplica a todas las empresas de manera estandarizada.

El valor inicial que aportará el consultor en esta fase es la elaboración de un cuestionario que sea a la medida de la realidad y las particularidades de la empresa que se está interviniendo, con el énfasis en aquellas áreas donde se percibe preliminarmente debilidades. En lo que sigue, se presenta una descripción de los temas importantes que son materia para la elaboración de un cuestionario. El método implica la definición de preguntas que corresponden a ámbitos puntuales, el grupo de preguntas conforma un sub-área de análisis y el grupo de sub-áreas conforman un área.

Se prevén de manera general 12 áreas y para cada pregunta se debe proponer 5 posibilidades de respuesta siendo la primera la que refleja el menor grado de desarrollo en la materia y la 5 la que muestra el mayor nivel o el más cercano al óptimo.

III.1. Dirección Estratégica

Esta es la primera de doce áreas que se evalúan y dentro de la misma corresponde conocer la definición de la misión de la empresa.

Primera sub-área - misión y visión

a) Como *primer ámbito puntual* se busca determinar si existe claridad y precisión en la definición del giro de la empresa y si está formalmente establecida. En el peor de los casos, con la opción uno (1) se tendrá un escenario donde no existe una definición formal del negocio y en el otro extremo, con calificación de cinco (5) habrá una definición clara, escrita y además consistente con las acciones operativas que ha estado desarrollando la empresa.

Otros aspectos importantes que tienen que ver con la definición estratégica se relacionan con el hecho que la empresa conozca cuál es la contribución que genera a sus clientes en el mercado, a partir de lo cual también se puede estructurar un conjunto de cinco opciones de respuesta. Lo propio corresponde, por ejemplo, en el caso de la cobertura geográfica y el conocimiento que tiene la empresa de esta variable, la definición de un mercado meta y la disponibilidad o no de datos cuantitativos relacionados a su mercado.

b) Un *segundo ámbito puntual* de atención tiene que ver con el nivel de difusión y conocimiento que tienen los funcionarios respecto de la misión de la empresa. Surgen situaciones posibles en las que la empresa no tiene definida su misión y, por lo tanto, no la puede difundir. El otro caso es que la empresa sí tiene definida su misión pero ésta es un enunciado que poco tiene que ver con las acciones diarias operativas que desarrolla. En el caso óptimo, se podrá encontrar que la misión refleja de manera cercana la esencia de la empresa y sus acciones operativas son consistentes con esta definición. Importa conocer cómo se transmite la misión a los trabajadores de la empresa y los niveles a los que ha llegado con el mensaje. Vale decir, si se ha concentrado en los niveles directivos y ejecutivos o ha llegado a niveles inferiores. En caso de que se haya llegado a niveles inferiores, corresponde indagar si los trabajadores a esos niveles comparten y apoyan la definición de la misión de la organización.

c) Un *tercer ámbito puntual* tiene relación con la evaluación de las metas estratégicas y corresponde estructurar preguntas respecto a la existencia de estas metas en el tiempo. Es importante conocer si se han definido estas metas para el año corriente y para el mediano y largo plazo. También interesa determinar qué acciones la empresa ha tomado, está tomando y asumirá en el futuro para llegar a esas metas estratégicas. Establecidas las metas, se espera que las acciones y proyectos que encara la empresa tengan relación para la consecución de los hitos intermedios que unidos por las acciones configuran una ruta crítica para la organización. Es muy importante no confundir lo estratégico con lo operativo y la forma más sencilla para encuadrarse en lo estratégico en esta fase es preguntarse si el tema en discusión explica el qué se quiere lograr con la empresa o hacia dónde se quiere dirigir la empresa. A diferencia de lo anterior, el cómo explica las metas operativas y más adelante se trabaja en esta temática.

Una forma de evaluar la consistencia de la visión estratégica es solicitar una descripción de las principales características de la empresa en un año, tres años y cinco años. Se busca una descripción de su posicionamiento en el mercado, sus productos, sus ventas y otras variables como sus nuevas inversiones y las ventajas con las cuales la empresa se diferenciará de su competencia. Al preguntar eso a dos o tres personas clave y valorar la consistencia se puede evaluar si la visión de futuro es compartida y si ha existido un proceso de construcción formal de esta visión. El punto relevante es por qué atributos

debería ser conocida la empresa en los horizontes de tiempo planteados y esto se relaciona a la creación de un "sueño" para la organización.

Segunda sub-área - Historia de la empresa

a) El *primer ámbito puntual* recoge la razón de ser de la organización con temas como quién la fundó y por qué fue fundada la empresa. Cuál fue la oportunidad de mercado que motivó la creación de la empresa y por qué desde entonces a la fecha existe la empresa.

b) El *segundo ámbito puntual* corresponde a la evolución histórica de la empresa, haciendo énfasis en los hechos relevantes como unidad productiva, comercial o de servicios. Interesa conocer cuáles han sido las principales etapas en el desarrollo de la empresa. También vale la pena estructurar un conjunto de cinco respuestas para la pregunta que busca conocer cuáles han sido los principales problemas que ha enfrentado la organización en su historia y cuál es la fase de desarrollo en la que se encuentra al momento. Las posibles respuestas variarán desde aquella donde la empresa no tiene un registro histórico de sus principales hechos, hasta la opción en que la empresa conoce y tiene documentado los cambios más importantes que explican su historia.

c) El *tercer ámbito puntual* tiene relación con las influencias de personas y entidades externas en el desarrollo de la organización. Con esto se busca determinar si han existido y permanecen importantes factores de influencia familiar o de accionistas y directivos cuya visión explica los desarrollos, éxitos y también fracasos. Esto permite conocer el grado de amplitud y pluralidad que existe en la definición de los destinos de la organización. Nuevamente, para todo lo señalado corresponde establecer preguntas con cinco opciones cerradas de respuesta, de las cuales se seleccionará una luego de la discusión respectiva con el personal más cercano a la temática.

Tercera sub-área - objetivos estratégicos de la empresa

a) Como *primer ámbito puntual* se explora quién define los objetivos estratégicos de la empresa y cómo es este proceso. Es posible que nadie defina orgánicamente los objetivos y que en cierta medida la empresa siga la corriente del mercado o vuele con piloto automático. En el otro caso, es posible que los objetivos estratégicos se definan formalmente en un escenario de dirección superior colegiada y que los mismos se desprenden de un plan explícito, escrito y aprobado por esta alta dirección.

Se consultará sobre cuáles son los objetivos y metas centrales en lo estratégico para la empresa en la actualidad. Se discutirá sobre estos objetivos ubicándolos en el tiempo y luego se podrá concluir en respuestas que varían desde la opción que la empresa no cuenta formalmente con objetivos y metas, hasta el óptimo en el que los objetivos y metas son claros, están identificados en una trayectoria o ruta estratégica, son monitoreados en su cumplimiento y las acciones operativas apuntan en esa dirección. Las herramientas de control de gestión, en este caso óptimo, son empleadas para asegurar que la empresa transita adecuadamente por la ruta crítica.

Se evalúa la existencia de objetivos de corto, mediano y largo plazo en relación a los productos, mercados, políticas y tecnología. Puede ser que no exista esto, que existan pero de manera intuitiva, que existan con cierta formalidad pero de manera incompleta, que existan de manera completa pero no sistematizada y finalmente que existan de manera completa, formal, sistematizada y sean parte de procesos sofisticados de planificación y control de gestión.

Expresamente, se puede verificar si estos objetivos están fijados por escrito. En tal caso, las posibilidades pasan desde la alternativa de no existencia de objetivos escritos hasta el caso que sí están escritos, actualizados y difundidos entre el personal, o al menos hasta los mandos medios.

b) Como *segundo ámbito puntual* se aborda la consistencia entre los objetivos estratégicos y la operación regular de la organización. Se consultará, por ejemplo, cuáles son los planes operativos prioritarios para lograr alcanzar las metas estratégicas. ¿Tiene la empresa un Plan Operativo Anual (POA) aprobado por su órgano directivo para la gestión? ¿El presupuesto operativo se desprende de la cuantificación de necesidades y resultados previstos en ese POA? Las respuestas posibles varían desde el caso en que no existen planes, hasta el caso donde existen planes operativos que se ejecutan y son monitoreados. Se trata de acciones concretas que en este caso muestran el cómo se logrará mover a la organización hacia las metas estratégicas. También se puede abordar la problemática respecto a cuáles son los principales problemas que dificultan o impiden el cumplimiento de las metas estratégicas, determinando si la organización conoce éstos y si existe consistencia en la lectura de ellos de parte de dos o más actores clave. Igualmente, se puede indagar cuáles son las principales debilidades internas que limitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es importante recordar que si bien se toma nota de los argumentos en cada tema discutido, las respuestas deben permitir establecer un orden de jerarquía en la temática. En consecuencia, se establecerán respuestas que pasan desde el desconocimiento de la temática (1) hasta el conocimiento formal y sistemático de ésta (5).

c) Como *tercer ámbito puntual* corresponde preguntarse la consistencia entre los objetivos estratégicos de la empresa y su propia estructura interna. Aquí son relevantes temas como la forma en que la empresa prioriza las funciones y actividades dentro la organización de modo que existan condiciones para alcanzar tales objetivos. Puede suceder que no obstante de estar fijados los objetivos, la dinámica diaria, los problemas pequeños u otros factores determinan que la empresa no encamine sus recursos internos y no adecue su estructura para alcanzar lo que se ha propuesto. Un tema interesante a conocer es si existen funciones o áreas dentro la empresa que están ausentes y que dicha situación afecta la posibilidad de alcanzar las metas. Por ejemplo, se señala como meta estratégica alcanzar estándares de calidad internacionales, pero no se tiene un área específica que realice control de calidad. Finalmente, resulta interesante indagar de qué forma ha cambiado la empresa en relación a sus objetivos estratégicos. Puede darse el caso que no hubo cambios; hubo cambios pero no relacionados a los objetivos; hubo cambios parcialmente relacionados; hubo cambios relacionados pero dispersos o hubo cambios relacionados y enmarcados en una dinámica permanente de ajuste de la organización a sus metas.

III.2. Estilo y Liderazgo

Esta es la segunda área de análisis y se pueden contemplar al menos tres sub-áreas que corresponden al estilo de liderazgo, la autonomía que tienen las áreas o la delegación de autoridad y el rol de los instrumentos de gestión.

Primera sub-área - Estilo

a) El *primer ámbito puntual* guarda relación con el liderazgo gerencial donde se indaga qué tipo de decisiones se toman al nivel gerencial superior. En el caso de menor desarrollo institucional se tiene que casi todas las decisiones de la empresa las toma su gerente general o cabeza ejecutiva. Las decisiones se concentran desde lo estratégico hasta lo operativo, no existe delegación de autoridad y se produce un cuello de botella pues nada se mueve sin la opinión o directriz del jefe máximo. El matiz de lo señalado es que en empresas muy pequeñas, donde no existe estructura, naturalmente el Gerente cumple varias funciones y por lo tanto toma las decisiones en todo. Esa situación no encaja en el problema de concentración de decisiones por lo que se debe tener debido cuidado en tal caso. Lo ideal es que las decisiones estratégicas se tomen en el escenario de dirección máxima de la empresa (Directorio), las decisiones ejecutivas en las gerencias de mayor rango y las decisiones operativas en las gerencias intermedias.

Una consulta relevante es si la gerencia participa en las decisiones y tareas operativas. En este caso, se espera que exista un monitoreo de parte de la gerencia, posiblemente en base a un plan de control de gestión, pero no un grado de involucramiento que desplaza a quienes tienen como responsabilidad llevar adelante estas tareas tomando decisiones operativas.

Vale la pena entonces preguntar puntualmente qué tipo de decisiones toma la gerencia y qué tipo de decisiones no las toma. El escenario de menor calificación corresponde a la situación en que la gerencia toma todas las decisiones de la empresa, y el mejor aquel donde el nivel gerencial lleva las decisiones de orden estratégico a consideración del Directorio de la empresa.

Igualmente, corresponde indagar respecto a qué tipo de decisiones toman las jefaturas partiendo de un posible escenario en que éstas toman todas las decisiones (1) hasta el caso en que solamente toman decisiones operativas en el ámbito de sus competencias (5).

Por otro lado, también interesa conocer la calidad de las directrices de parte de la gerencia. Se pregunta si tales directrices son claras, firmes, equitativas, informadas y mesuradas o al contrario son confusas, a veces contradictorias y dubitativas, demasiado emotivas o apresuradas. De igual manera, importa saber si estas decisiones responden a un seguimiento a todas las áreas de la organización o si sólo cubren unas áreas. Suelen existir áreas donde no se involucra la gerencia por diversas razones, dejándolas en la "congeladora" o dejando en desequilibrio la atención a todas ellas.

b) El *segundo ámbito puntual* guarda relación con los criterios con los que la gerencia delega autoridad en mandos medios. En la materia se pueden explorar temas como las razones que determinan la asignación de autoridad como ser el parentesco, siendo ese el caso con peor calificación, o la idoneidad, capacidad y experiencia, como el otro extremo. Se puede consultar quiénes ocupan los mandos intermedios estando entre las posibilidades los parientes, amigos personales, recomendados y otros, hasta la situación óptima que corresponde al personal que ha sido incorporado mediante un proceso competitivo de selección, bajo una política de personal adecuada.

El otro aspecto relevante es evaluar cómo se califica el rendimiento en el trabajo. Puede darse el caso que la empresa no evalúa formalmente este aspecto, lo hace en base a criterios subjetivos, por asistencia o permanencia en su puesto de trabajo o finalmente en el mejor caso, en base a un proceso predeterminado que pondera aspectos como la productividad, la iniciativa y los resultados comprometidos previamente en un programa operativo.

Segunda sub-área - Grado de autonomía

Esta sub-área verifica el grado de autonomía que tiene la gerencia en la empresa y el nivel de autonomía de los cargos ejecutivos.

a) El *primer ámbito puntual* busca determinar qué tipo de decisiones toma la gerencia y el grado de dependencia de sus decisiones respecto del dueño o los dueños de la misma. Puede darse el caso que la gerencia no toma ninguna decisión sin la aprobación del dueño (s) o son pocas las decisiones autónomas, o en el extremo óptimo, toma muchas decisiones que se enmarcan en políticas y planes aprobados previamente por el Directorio de la empresa donde tienen presencia los dueños. Al realizar esta discusión es importante también formular una pregunta respecto a si el proceso de toma de decisiones es lento y perjudica la gestión operativa, dejando pasar oportunidades importantes para la organización, o al contrario dicho proceso es dinámico y efectivo.

b) El *segundo ámbito puntual* tiene el propósito de evaluar la autonomía de los mandos medios. Una primera forma de abordar el tema es conociendo si estas áreas intermedias, sean gerencias de área o jefaturas, tienen un presupuesto independiente. Es importante notar que no se está evaluando si estas áreas pueden ejecutar de manera independiente su presupuesto, es decir, realizar pagos, girar cheques o recibir pagos de terceros. Se trata de saber si el área tiene un POA específico que detalla sus metas y acciones, identificando sus necesidades de insumos, materiales y otros, de modo que de lo anterior se derive un presupuesto independiente que es parte del presupuesto consolidado de la empresa.

Por otra parte, conviene consultar expresamente a qué instancia responden estos mandos medios. En el peor caso, éstos no conocen o tienen confusión respecto a quién responden. También es frecuente el caso donde aparentemente responden a dos o más instancias, situación que les genera complicaciones y frustración. En el otro extremo, podrá estar establecida por escrito su línea de dependencia y en los hechos así funciona. No se producen by pass o atajos y la dependencia es institucional y no de orden personal.

Tercera sub-área - Instrumentos de gestión

Los ámbitos puntuales apuntan a conocer sobre los instrumentos utilizados y los mecanismos para la captura de información que sean soporte a las decisiones de la organización.

a) El *primer ámbito puntual* se refiere a la presencia o ausencia de instrumentos de gestión gerencial. Se trata de indagar la existencia de un plan estratégico, un plan de negocios, un plan operativo para la gestión corriente y su grado de desagregación por áreas; un presupuesto y su grado de desagregación por áreas en el tiempo, control presupuestario mensual, estados financieros mensuales, ratios y análisis de resultados, programas de ventas, planes de producción o programación de la producción, programación de compras de insumos y controles de inventarios, programación financiera y de flujo de fondos, manejo de tesorería y liquidez, etc. Nuevamente, de acuerdo a las reales necesidades de la empresa, las que emergen de su tamaño y la complejidad de la operación entre otros factores, corresponderá calificar de 1 a 5 la disponibilidad de estos instrumentos.

El punto central es que los instrumentos citados tienen como fin apoyar el proceso de toma de decisiones en la empresa. No debe ser un objetivo por sí mismo contar con tales herramientas, sino poder apoyarse en ellas para la mejor gestión interna. Entonces, corresponderá establecer preguntas relevantes a cada área y cuestionar en qué herramienta en particular se basa la entidad para tomar las decisiones de esa área. Puede ser el caso que ningún instrumento es usado y que todas las decisiones son atribución del dueño o gerente quien utiliza su experiencia o intuición para el efecto. En el otro extremo, puede darse el caso de que existen instrumentos de última generación que son parte de los procesos administrativos de la organización.

Una pregunta que puede ayudar en esta parte tiene que ver con el tipo de instrumentos o respaldos de información y/o analíticos que se requieren para tomar ciertas decisiones. Puede darse el caso que ninguna decisión requiere de respaldos o al contrario, se requieren respaldos y ello apunta al uso eficiente de instrumentos que son parte de los procesos administrativos internos.

b) El *segundo ámbito puntual* tiene relación con la captura de información y el procesamiento de ésta con el objetivo de apoyar al proceso de toma de decisiones. En este caso, interesa saber cuál es la instancia interna donde se realizan evaluaciones o estudios que son necesarios para la entidad. Por ejemplo, se pueden requerir de evaluaciones de viabilidad de una inversión, proyecciones del negocio, etc. Aquí nuevamente está entre las posibilidades que ningún área hace este trabajo y las decisiones

no se apoyan en este tipo de herramientas. En el otro extremo está la posibilidad de que exista un área especializada o profesionales capaces de juntarse y estructurar un equipo *ad hoc* con solvencia para encarar estos trabajos. En definitiva, interesa tener una medida de orden respecto a cuan informadas son las decisiones de la empresa.

En otro frente, también está el proceso de generación de información sobre los resultados que se ha obtenido en base a las decisiones tomadas. En este caso, interesa conocer el grado de apertura que tiene la empresa para comunicar las consecuencias buenas y malas de sus decisiones. Puede ser el caso que la empresa no proporciona formalmente información de los resultados de sus decisiones a nadie; por el contrario, puede ser el caso que existen canales formales y formatos establecidos para informar a sus directores e inversionistas.

III.3. Análisis del Entorno

Esta tercera área de trabajo busca determinar la forma y la calidad con la que la empresa captura y digiere la información de su entorno. La entidad no es una isla en autarquía a la que no le afectará la política pública, la regulación, las expectativas y el contexto. Por lo tanto, es importante que la empresa pueda capturar aquella información que le será relevante para su gestión.

Primera sub-área - Normatividad

a) *El primer ámbito puntual* a tratarse es el grado de conocimiento del marco de regulación que afecta a la empresa. Al respecto, existen temas transversales en materia tributaria o en políticas laborales. Pero también existe normativa específica que puede afectar a la organización en función al sector particular y el giro de negocio que tiene. En consecuencia, la pregunta es si la empresa captura, procesa y analiza la normativa que le afecta identificando amenazas y oportunidades. Es posible que la empresa no preste ninguna atención a esta información, o por lo contrario, distingue sistemáticamente la evolución de la normativa que le afecta e incorpora esta información en su planificación estratégica y operativa.

Para ser más puntual, conviene preguntar qué normativa y regulación podría afectar a la empresa en el futuro. Nuevamente, las respuestas pueden variar desde una actitud pasiva en la que la empresa desconoce esta normativa, hasta el escenario en que la empresa la conoce y trabaja activamente para influir por medios propios o por intermedio de sus agrupaciones y gremios en la creación de oportunidades o el control de amenazas.

b) Un *segundo ámbito puntual* tiene relación con el grado de conocimiento que tiene la empresa sobre las instituciones públicas y privadas que influyen en su desempeño. El propósito de las preguntas será determinar si la empresa tiene claridad respecto a quiénes pueden favorecer su trabajo y quiénes pueden entorpecerlo poniendo trabas burocráticas y de otra índole. En el peor caso, la empresa no conoce las entidades que influyen en su trabajo y en el mejor caso, la empresa es activa y hace propuestas de mejora a las instancias con las que se relaciona.

Segunda sub-área - Capacidad para entender al sector donde opera

a) El *primer ámbito puntual* trata de conocer en qué medida la empresa tiene información de su propio sector, sea a través de participación en gremios o asociaciones donde tiene la posibilidad de acceder a información o mediante recursos internos que tienen la responsabilidad de procesar esta información. La otra pregunta importante es si la empresa conoce los factores de la economía que más afectan a su sector y su empresa. Por ejemplo, para un exportador será importante la política cambiaria. Para

un negocio intensivo en mano de obra será relevante la normativa laboral. Las empresas en el sector de construcción dependen mucho de la inversión pública, mientras que otras empresas en el rubro de alimentos dependen de la demanda interna y el control del contrabando.

La cuestión siguiente es conocer en qué medida la empresa conoce el impacto de posibles cambios en estas variables de contexto y cuál el efecto real sobre la organización. En el peor caso, la empresa sabe que estos cambios de contexto, normativa o políticas tienen un fuerte impacto, pero no hay mucho que haya hecho para minimizarlos. En el mejor caso, la empresa reporta que el impacto es reducido porque ha tomado acciones preventivas o de mitigación.

b) Un *segundo ámbito puntual* tiene relación con la capacidad de evaluar económicamente al sector. Normalmente, las empresas cuando realizan planeamiento estratégico procesan información de su sector y del contexto. Es importante conocer si esta información es actualizada con alguna regularidad. Un cuestionamiento directo apunta a saber si la empresa puede proyectar el desarrollo de su sector; es decir, presentar un análisis de lo que está pasando en su sector y una prospectiva formal de lo que podría pasar. Otros indicadores tienen que ver con aspectos como la recepción de información de su sector, si pertenece a alguna agrupación gremial donde de manera compartida se financien actividades de estudios sectoriales o solamente se realiza actividad gremial y de representación política. Con todo esto, se hará una pregunta de fondo que indaga si la empresa conoce las principales dificultades de su sector.

c) El *tercer ámbito puntual* se liga a la forma en la que la empresa captura y procesa información para conocer su entorno. En este caso, interesa como un primer paso básico la captura de información de medios de comunicación. Puede ser que la empresa ni siquiera compre el periódico y en el otro extremo, tiene suscripción y ha desarrollado un banco de noticias que considera relevantes a su giro. Otra pregunta relevante puede estar asociada a conocer cómo recopila la empresa información. Puede ser que no se haga esta tarea, se la haga accidentalmente, se hagan consultas esporádicas, o en el punto óptimo, se tengan canales consolidados para captar información relevante.

Pero tener la información no es el objetivo final, sino tomar acciones y usar esta información. Por lo tanto, corresponde indagar cómo usa esta información la organización. Puede ser que la información está disponible pero no se usa para nada. Alternativamente, la usa para indagar de manera más sistemática y para anticipar eventos que pueden afectar a la operación.

Tercera sub-área - Relación estratégica con otras empresas

a) En el *primer ámbito puntual* se puede formular cuestionamientos sobre si se ha realizado o se ha pensado desarrollar alianzas con otras empresas. Habrá situaciones en las que no han existido y tampoco se tiene en los planes de corto plazo tener alianzas; puede tratarse de conversaciones informales sin resultados, hasta contratos formales con beneficios identificados para las partes. Importa que la empresa tenga definidas claramente las áreas donde le podría resultar de beneficio una alianza estratégica y se espera que la empresa considere importante hacer este tipo de alianzas. Se podrá preguntar si la empresa tiene al momento una alianza en curso o si la ha tenido antes y cuál fue el resultado.

b) En el *segundo ámbito puntual* referido a la búsqueda de nuevos negocios, se consultará si la empresa en el último año ha realizado una evaluación formal para desarrollar nuevos negocios complementarios al giro central o que puedan derivar de la optimización del uso de los activos productivos de la empresa. En cuanto al tipo de negocios evaluados, si fue el caso, se calificará si la empresa consideró aquellos que le fueron presentados por terceros ajenos a la empresa o aquellos que la propia organización ha

investigado y buscado de forma sistemática y han estado de alguna manera anticipados en su trayectoria de desarrollo estratégico.

Se puede investigar qué acciones ha tomado la empresa para lograr estos nuevos negocios. Otra vez, las respuestas pueden variar y en un caso la organización no habrá hecho nada, mientras que en otro caso, se habrán implementado acciones operativas pues dicho resultado estaba inscrito en la ruta crítica de desarrollo de la organización. Otros indicadores de innovación tienen que ver con la participación de la empresa en ferias locales e internacionales, misiones comerciales y tecnológicas.

Las experiencias de malas alianzas normalmente resultan de una mala evaluación de la oportunidad de negocio y de la mala selección del aliado. Cuando el resultado ha sido negativo, se suele concluir que las alianzas son malas y que es mejor que la empresa camine sola. La idea es conocer si la empresa ha tenido este tipo de experiencias y errores que hoy le limitan trabajar con aliados.

III.4. Clientes, Mercado y Ventas

Esta es una de las áreas más importantes a ser evaluada, por lo tanto, el esfuerzo que se deberá desplegar es particularmente exigente. Se puede considerar al menos ocho sub-áreas relevantes para diagnosticar la situación de la empresa en esta materia.

Primera sub-área - Captación y retención de clientes

a) El *primer ámbito puntual* es la captura de clientes. La diferencia central entre el valor de libros de una empresa y su valor económico está en sus ventas y sus clientes, razón que explica la importancia de esta temática. Interesa saber cómo es el proceso de captación de clientes; puede ser que no exista ningún proceso, lo que corresponderá a la respuesta uno. Alternativamente, puede ser que la organización tenga implantado y en funcionamiento un proceso efectivo de captura y fidelización de clientes, en cuyo caso la respuesta cinco será la seleccionada luego de la discusión.

Otro aspecto a indagarse es cómo la compañía realiza el seguimiento a sus clientes. En lo señalado se pueden encontrar situaciones donde la empresa hace seguimiento a sus mayoristas u otros casos de canal largo de distribución, donde la fuerza de ventas juega un rol central en el seguimiento. La calificación debe considerar las cinco posibilidades, partiendo de la constatación que no se hace ningún seguimiento, hasta aquella en la que existe un sistema definido que puede incluir el desarrollo de bases de datos con registros de pedidos, precios y volúmenes, además de otros esfuerzos puntuales como grupos focales y encuestas.

b) El *segundo ámbito puntual* tiene que ver con el grado de conocimiento que tiene la empresa de sus clientes. Una pregunta básica develará si la empresa conoce quiénes son sus clientes, definiéndolos por su ubicación geográfica, sus condiciones socio económicas y otros elementos que los caracterizan. La empresa puede no contar con información sistematizada de sus clientes, en cuyo caso corresponderá la selección de la respuesta uno. En contraparte, puede darse el caso que la empresa tiene información sistematizada y vigente. En consecuencia, la siguiente inquietud podrá ser determinar si existe una base de datos informática de los clientes y los campos de información que contempla dicha base. Esto último también se traducirá en una pregunta que tendrá cinco opciones de respuesta.

El cómo se administra esta base de datos y la forma en que su uso tiene impacto en las ventas es por lógica el siguiente punto a discutirse. La idea es que esta base sea útil para diseñar estrategias, además de permitir desarrollar una adecuada atención a los clientes. De nada sirve contar con una base de datos que no es una herramienta de gestión regular.

Dentro el universo de clientes habrá un conjunto que son considerados principales, a los que el trato y la atención deberán ser particularmente especiales. Son clientes que, por su volumen de demanda, ponderan de manera gravitante en el total de ventas. Es importante que la empresa conozca quienes son sus clientes "VIP" y pueda tomar acciones para conservarlos. No conocerlos implicará una respuesta uno y tener un registro sistemático de ellos tendrá una respuesta cinco. En medio habrá matices que reflejarán conocimiento intuitivo, parcial, completo pero no sistemático y otros que mejor reflejen la posible situación de la empresa sobre este particular.

Para este grupo de clientes importantes, interesa saber si la empresa tiene información respecto a su fidelidad. Otra vez, la organización puede desconocer si son fieles a sus productos en cuyo caso se anota la respuesta uno. En el otro extremo la empresa tiene capacidad de medir la fidelidad a través de estadísticas, encuestas, entrevistas u otros medios. Entonces se optará por una respuesta cinco.

c) El *tercer ámbito puntual* tiene relación con la satisfacción del cliente. Para ello se arranca con aquello que permita determinar si la empresa conoce los atributos de los productos que más valoran sus clientes. En una aproximación se podrá señalar si valoran más el precio o al contrario la calidad, o finalmente la combinación precio – calidad. Lo importante es que el consultor, luego de la discusión pueda concluir si la empresa realmente conoce o no esos atributos para escoger de cinco opciones la que mejor refleje el grado de conciencia de la empresa en el tema.

En la materia, normalmente las empresas y sus funcionarios apelan a conceptos profundamente arraigados. Responden con frases como la tradición de calidad, el sabor inconfundible, etc. Lo adecuado en esta parte es asumir el trabajo de aproximarse a un grupo de 10 clientes y preguntarles lo mismo. Es sorprendente la frecuencia con la que los clientes difieren respecto de las apreciaciones de la empresa.

Luego de consultar sobre los atributos, se debe complementar preguntando sobre los aspectos que disgustan a los clientes en relación a los productos y los servicios conexos. Las opciones pasan por la primera en la que la empresa no conoce si algo disgusta a sus clientes hasta la quinta, en la que la organización conoce estos problemas de manera sistemática y está tomando acciones para resolverlos.

Aspectos como la atención de quejas y la existencia de un área responsable de atención post venta, la política de devolución o reposición de productos con problemas e iniciativas como el buzón de sugerencias entre muchas otras tienen que ser también evaluadas en el esquema de uno a cinco.

Segunda sub-área - Segmentación de mercado y posicionamiento

a) El *primer ámbito puntual* se relaciona con la segmentación del mercado y la forma en la que la empresa clasifica a sus clientes. El caso en que no se clasifica corresponde a la menor calificación y el contrario implica que existe una clasificación total y sistemática. Los criterios para segmentar son importantes. Pueden no existir criterios, ser poco adecuados o en el otro extremo muy adecuados, incorporando variables clave además de lo clásico que son los valores de ventas. De igual manera, interesa la clasificación que se ha podido establecer para los clientes principales VIP.

b) El *segundo ámbito puntual* apunta a conocer la definición del mercado meta. La empresa puede desconocer su mercado meta, lo que lleva a una respuesta uno. Alternativamente, si conoce su mercado meta de manera sistemática y tiene la capacidad de caracterizar a cada segmento al interior de ese mercado corresponde la respuesta cinco. En relación a los clientes VIP, vale la pena solicitar un listado de éstos para verificar la disponibilidad de la información y registrar el tiempo que se demora la empresa en proporcionar los datos. Para evitar susceptibilidades se puede anunciar que no se requiere una copia, sino sólo hacer una consulta para luego devolver el listado.

También, para los clientes VIP corresponderá evaluar si la empresa conoce la ponderación de éstos en el total del valor de ventas. Se busca determinar si la empresa sabe realmente cuán importantes son estos clientes y cuánto representan en el total de la facturación del negocio.

La base de datos de clientes puede estar construida a mano en una agenda, donde sólo se consignan nombres, teléfonos y direcciones. En el otro extremo, la base de datos puede ser informática y relacionada con otras variables como volúmenes, precios, tiempos de entrega, quejas, reclamos, devoluciones, tiempos que no se hicieron pedidos, rebajas o descuentos, ubicación geográfica, estacionalidad en las compras, forma de distribución, forma de pago, valoración socio-económica, dependencia laboral, ingreso mensual del grupo familiar, etc. El alcance de la información depende del rubro, los productos y los destinatarios de los productos. Corresponderá calificar esta materia en función a la calidad de la información y su manejo.

c) El *tercer ámbito puntual* tiene que ver con el posicionamiento de la empresa donde se busca determinar el grado de conocimiento que tiene la organización respecto de la forma en la que la perciben sus clientes y el mercado.

En consecuencia, una primera cuestión a evaluar es justamente cuánto sabe la empresa respecto a lo que piensan sus clientes de sus productos, de la marca y de la propia entidad. Entre las opciones, se puede establecer como posibles respuestas el desconocimiento de parte de la empresa, un conocimiento anecdótico, intuitivo, hasta un escenario de conocimiento formal y sistemático que se sustenta en registros, encuestas u otras técnicas relevantes. Puntualmente, se evalúa el conocimiento que tiene la empresa respecto de los atributos de sus productos que más valoran sus clientes.

Por otra parte, se explora las acciones que ha realizado la empresa para consolidar la identidad de sus productos y su propia imagen. Se trata, por ejemplo, de campañas de promoción institucional, difusión de premios o logros, además de otras acciones dirigidas a difundir los atributos empresariales, valores y propiedades de sus productos.

Tercera sub-área - Relación entre las áreas de producción y ventas e innovación

a) Un *primer ámbito puntual* a evaluar es el grado de comunicación y trabajo sincronizado entre el área de producción y el de ventas. Entre ambas áreas deberían trabajar de manera coordinada en la definición de un plan de ventas o mercadeo que sea consistente con la capacidad de producción. Esta coordinación puede traducirse en una programación conjunta para el trimestre, donde se detallan volúmenes de producción esperados por producto o por línea de producto.

En otro frente, se busca conocer cómo se generan las ideas para el desarrollo de nuevos productos. En el caso menos adecuado, el área de producción o una dependencia específica planifica, elabora pruebas o prototipos y pone en marcha ideas sin la participación del área de mercadeo y ventas. En el caso de situación óptima, la empresa tiene establecido un escenario como un comité para trabajar coordinadamente en base a una política que define en qué casos amerita realizar esfuerzos de investigación y desarrollo, incorporando al área de mercadeo como actor central desde un inicio.

Relacionado a lo anterior sigue la inquietud respecto a la forma en que se incorpora a ese proceso los criterios de la gente que trabaja en la fuerza de ventas. Es posible que no se incorpore formalmente la opinión de los vendedores, lo que da curso a una respuesta tipo uno. En el otro frente puede ser que se tenga establecido un procedimiento que permite captar y sistematizar los puntos de vista, los datos y percepciones de los vendedores, que permiten evaluar las perspectivas de nuevos productos en el mercado, lo que daría lugar a una respuesta cinco.

b) Un *segundo ámbito puntual* apunta a conocer en mayor detalle cómo opera el sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, es decir, si existe un sistema de innovación y cuál es su eficiencia. Adicionalmente, es importante saber cómo es el proceso de decisión para asignar tiempo, recursos y esfuerzos de las diferentes áreas para emprender una tarea de innovación. Cómo se gestiona una decisión de esa naturaleza, quién y cómo propone un esfuerzo en esta dirección y dónde es aprobada la iniciativa. Qué instancia define los recursos necesarios a través de un presupuesto y en qué instancia es aprobado dicho gasto. Estos procesos requieren de un área responsable o un líder por lo que interesa conocer cómo se identifica a esta persona.

Volviendo al tema de la participación del equipo de mercadeo y ventas para la generación de nuevos productos, más allá de la existencia o no de un esquema de coordinación, importa conocer si en la experiencia real de la empresa, ventas ha realizado aportes relevantes para el diseño y evaluación de nuevos productos, o si al contrario su participación ha sido limitada. En consecuencia, corresponderá proponer las cinco opciones de respuesta, partiendo de la opción en la que no hubo aportes, hasta llegar a la opción que refleja una contribución efectiva y sistemática de parte del área de ventas.

Lo señalado da curso al siguiente cuestionamiento que tiene que ver con la forma en la que se sistematiza, si es el caso, los aportes del área de ventas al diseño y desarrollo de nuevos productos o ajustes a los que ya existen. Puede ser el caso que no existe ningún esquema sistematizado como puede suceder que se estructuran reportes, informes o en el mejor escenario, estudios suficientemente completos. El área de ventas es la que está en permanente contacto con el mercado y los clientes. Por lo tanto, esta área debe conocer las oportunidades para la empresa y las necesidades de los clientes. Toda esta información es fundamental para pensar en el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, suele suceder que la organización no pone la debida atención a esta información. La deja al nivel de la experiencia personal de cada vendedor y no la traduce en información validada y procesada, lista para poder usarla en la toma de decisiones.

Cuarta sub-área - Precios de los productos

Dentro los ámbitos puntuales que influyen en el proceso de determinación de precios se debe anotar el conocimiento, desagregación y control de costos, los precios que la competencia ha fijado en el mercado, los atributos que diferencian a los productos y pueden dar curso a precios diferentes y la tendencia del mercado en cuanto a esta variable.

a) El *primer ámbito puntual,* relacionado con los costos, lleva a preguntar cuáles son los principales costos de la empresa y determinar el grado de conocimiento, control y manejo de los mismos. En esto es muy importante lograr que la empresa distinga los egresos generales que son parte de la contabilidad y los costos que son los gastos, pero imputados a procesos, productos, áreas o centros de costo previamente identificados. A menos que la empresa fuera mono-productora, las cifras de los egresos generales no son indicativos desde el punto de vista de la administración de costos.

Se puede profundizar más en materia de costos, consultando respecto a la estructura de costos fijos y variables para determinar si la empresa tiene un adecuado control de esta desagregación. También, se puede preguntar sobre el costo puntual de cualquiera de los productos para determinar si existen reportes o mecanismos de imputación de costos en la batería de herramientas de gestión.

b) Un *segundo ámbito puntual* implica conocer en qué medida influye en la definición de precios de la empresa la competencia. Cuando existe debilidad en el manejo de costos, lo que hace la competencia suele ser determinante de las decisiones de precios. Lo primero a indagar es quiénes son los principales competidores de la empresa para lo que se construirá un conjunto de 5 respuestas. Luego se verifica

si la empresa compara sus precios de manera permanente con la competencia; en este caso se espera que en lo óptimo la empresa haga seguimiento permanente a los precios del mercado, pero es claro que esa no debe ser la única variable que determine la política de precios. La determinación de precios debe ser un proceso que resulta de la combinación de las señales de mercado y la estructura de costos interna. Si la empresa asume liderazgo en precios, deberá evaluar en su estructura de costos dicha posición. Por otra parte, si la empresa es seguidora, también tendrá que evaluar el impacto de seguir al líder, sobre los márgenes de contribución (principalmente cuando los precios bajan). Esta dinámica es la que se quiere valorar y en esa dirección se pueden estructurar más preguntas específicas.

c) El *tercer ámbito puntual* apunta a develar si existen condiciones de diferenciación de producto y si ello es empleado en la determinación de precios. En consecuencia, importa saber cuáles son las principales diferencias del producto respecto a la competencia y en qué medida el precio incorpora o puede incorporar estos atributos de valoración específicos al producto, que lo hacen diferente de la competencia. En el escenario ideal, la empresa debería haber incorporado todos los elementos de diferenciación del producto en su precio, aprovechando de esta manera los atributos particulares que percibe el cliente respecto de los productos.

d) Finalmente, el *cuarto ámbito puntual* que puede influir en la política de precios es el entorno y la tendencia del mercado. Por ejemplo, la demanda relativa por los productos puede estar subiendo o bajando. En la experiencia reciente en Bolivia se ha visto una contracción importante de la demanda y el consumo. Entonces interesa conocer la manera en la que la empresa ha internalizado esto o ha esperado a que las ventas caigan para reaccionar con precios menores. Para cada caso particular se pueden pensar en varios factores externos que influyen en la política de precios como el contrabando, aranceles y otros. El objetivo final es que a través de preguntas se pueda lograr determinar cuánto del contexto es capturado adecuadamente por el sistema de determinación de precios.

Quinta sub-área - Gestión de ventas

Considera cinco ámbitos puntuales que son la valoración de la fuerza de ventas, el sistema de gestión de ventas, los controles y metas para la gestión de ventas, el entrenamiento de la fuerza de ventas y el material de apoyo.

a) Como *primer ámbito puntual* se determina la importancia relativa que otorga la empresa a su fuerza de ventas. El peor escenario es aquel donde la fuerza de ventas no recibe la importancia suficiente, medida no solamente en presupuesto y recursos, sino también en metas y logros que debe alcanzar. Se puede consultar cuál es la importancia que se otorga a esta área y luego, cuál la incidencia de su presupuesto respecto a otras áreas o el total. También es relevante saber si la fuerza de ventas es una instancia formal, conformada como un departamento de ventas u otra forma clara en el organigrama. Resulta importante saber si la fuerza de ventas tiene metas anuales, mensuales y semanales. Se espera que exista un responsable de la fuerza de ventas y una línea de dependencia clara con la gerencia general.

b) El *segundo ámbito puntual* busca conocer el sistema de gestión de ventas y ello se refiere a las herramientas de soporte como el registro histórico de ventas que en el óptimo se espera que sea informático, formal y sistematizado. Parte de esto tiene que ver con las metas globales y la desagregación de éstas por individuo, para la semana, el mes y el trimestre.

El sistema de remuneración de la fuerza de ventas es otro tema central. En el óptimo suele establecerse un salario fijo bajo y un componente variable alto, que puede fácilmente duplicar o triplicar el monto fijo. Esto conduce a la interrogante de cómo se determinan las comisiones por ventas. Puede no existir

un procedimiento o éste puede ser arbitrario, inestable o impredecible, donde los cambios en las reglas de juego son mas bien un desincentivo para el vendedor. En el otro extremo, habrá una política escrita, predecible, confiable y los vendedores reciben siempre lo que les corresponde, lo que conducirá a una respuesta tipo cinco.

Vale la pena proponer una pregunta en relación a las metas de ventas. Pregunte cuáles son las metas para el mes, cuáles son las metas de la semana y luego consulte cuáles son las metas para alguno de los funcionarios de la fuerza de ventas en particular.

c) El *tercer ámbito puntual* tiene relación con los procesos de gestión y control; interesa conocer cómo se definen las metas para la empresa y para las personas que trabajan en la fuerza de ventas. La opción menos interesante corresponde al caso en que la empresa no define metas de ventas o las define pero luego no las mantiene. Es decir, luego de un tiempo se descarta su vigencia y no tienen valor de compromiso–meta. Interesa saber cómo se hace el control de gestión para verificar el cumplimiento de metas de ventas. Cuál es la frecuencia de este control y a qué nivel de desagregación. La existencia de incentivos o premios suelen dar resultado cuando hacen diferencia en el ingreso. Un premio único mensual y significativo sólo al mejor desempeño puede ser un importante incentivo.

d) El *cuarto ámbito puntual* responde a la inquietud respecto a la inversión que hace la empresa para capacitar a su fuerza de ventas. Es importante determinar cuán importante es el tema para la empresa y si existe algún programa de capacitación específico en ventas. En estos cursos se desarrollan capacidades de disuasión y convencimiento, conocimiento del producto y sus ventajas, así como las debilidades del producto de la competencia, desarrollo de argumentos de venta, etc. Las preguntas relevantes adicionales tienen relación con el presupuesto que se dedica a capacitación de la fuerza de ventas; quiénes realizan la capacitación, su perfil de especialidad y si existe en la empresa un ambiente cómodo y adecuado para la capacitación de la fuerza de ventas.

e) El quinto ámbito puntual tiene que ver con el material de apoyo a las ventas. Puede ser el caso que la empresa no tiene material de apoyo como ser brochures, cartillas, productos para muestra, prueba o degustación, regalos y otras cosas con las que la competencia cuenta para enfrentar la pugna por el mercado (pancartas, modelos, banners, etc). En lo que corresponde a material informativo, importa saber con qué frecuencia se actualiza este material.

Sexta sub-área - Comunicaciones en el ámbito del mercadeo y ventas

a) El *primer aspecto específico* es entonces la política de promoción y la verificación de que en efecto existe tal política. En el caso de menor calificación puede ser que no exista política y siguiendo en opciones puede ser que exista de manera implícita e informal y no escrita. En cambio, en el óptimo estará escrita y vigente. Importa conocer cuáles son los temas centrales de la política de promoción de productos y en lo posible discutir o comentar en base al documento específico.

Normalmente dicha política debe definir el perfil de clientes a los que se piensa llegar, los medios de comunicación que son más cercanos o usados por estos clientes. Algunos clientes usan la radio más que la televisión. Otros clientes no responden a los periódicos o la publicidad escrita. En el caso de distribuidores mayoristas, la política de promoción no necesariamente se sustenta en publicidad. Puede tener mayor impacto un trabajo de visita personal y seminarios o eventos donde se invita a los mayoristas.

Igualmente, se puede indagar respecto a los argumentos de venta y la forma en que su efectividad es valorada para realizar ajustes y mejoras correspondientes.

b) El *segundo ámbito puntual* se refiere a la existencia de un plan de comunicación que engloba componentes como promoción, publicidad e imagen institucional, entre otros. Un plan de esta naturaleza puede ser simple y compatible con las posibilidades de la empresa pero aún en esa escala, debe tener claridad respecto a sus objetivos y posibles impactos.

c) El *tercer ámbito puntual* evalúa la consistencia comunicacional velando que el plan y los diferentes componentes promocionales sean coherentes. Por ejemplo, el concepto general es la calidad del producto y la estrategia es posicionar la calidad. Entonces, una pieza de publicidad no puede enfatizar en el bajo precio como factor gatillador de la preferencia del comprador. En general, se espera que los diferentes elementos promocionales respondan a una misma línea. Por ejemplo, la línea promocional de pasta dental de una marca se sustenta en la blancura que deja en los dientes. Por lo tanto, todas las piezas promocionales se construyen sobre ese atributo. Otra marca apela a la protección que su pasta dental otorga contra la caries, otra resalta el efecto sobre el aliento fresco, etc.

d) Finalmente, *el cuarto ámbito puntual* tiene que ver con el presupuesto para comunicación y promoción. Interesa saber cómo se define ese presupuesto y cuál es el peso de éste en el presupuesto total o en el presupuesto del área de ventas.

***Séptima sub-área* - Información en materia de distribución de productos finales**

a) *El primer ámbito puntual* tiene relación con la naturaleza y eficacia del canal de distribución que emplea la empresa. Se debe preguntar cuál es este canal y si está claramente definido. Puede ser canal corto, donde la empresa llega directamente al consumidor final, o canal largo, donde existen intermediarios. Es importante que la empresa refleje si tiene definido formal y sistemáticamente cuál o cuáles son sus canales y que tenga una valoración de eficacia de éstos. En el caso de mayoristas, es importante conocer cómo se los identifica, cuál es el registro de estos clientes y sus variables clave. Existe una base de datos, cómo se comunica con ellos y cómo les hace llegar noticias importantes de la empresa. Los mayoristas pueden llegar a manejar productos de la competencia o tienen acceso a propuestas de ésta. Corresponde indagar cómo la empresa captura información de todos esos aspectos que tienen influencia en sus mayoristas y estructurar preguntas, partiendo del caso que la empresa no captura esta información.

Otras preguntas relevantes en materia de distribución se asocian a la eficacia de los actuales canales y los costos asociados a la distribución elegida. Es necesario conocer cómo mide la empresa la efectividad de sus canales, si hace benchmarking con cifras de otras empresas del rubro o contra estándares de la industria.

b) El *segundo ámbito puntual* se refiere a los contratos con los distribuidores mayoristas. Primero, corresponde indagar si en efecto existen contratos vigentes y luego consultar si en estos contratos está clara la logística que implica la distribución, las responsabilidades del mayorista y la forma de retribución. Un aspecto especialmente importante es la mecánica de pagos y su impacto en las cuentas por cobrar, así como los esquemas de seguridad o garantía correspondientes. En todo lo señalado, corresponde nuevamente formular preguntas puntuales y las cinco opciones de respuesta para poder calificar.

c) El *tercer ámbito puntual* se relaciona con la capacitación que la empresa realiza a sus distribuidores mayoristas. El punto central es que los mayoristas tienen la responsabilidad de llegar a los minoristas o al público consumidor. Por lo tanto, representan a la empresa y sus productos en el mercado. Por lo señalado, se espera que los mayoristas conozcan las bondades del producto, la marca y la empresa.

Se puede estructurar preguntas respecto a la existencia de programas de capacitación para los mayoristas, la frecuencia con la que se lleva adelante esta capacitación, la forma en la que posteriormente se evalúa el desempeño de los mayoristas y la forma en la que se captura información de mercado de estos mayoristas.

Octava sub-área - Mercado externo

La forma de trabajo del mercado interno suele ser totalmente diferente a la que prevalece en el mercado externo. Por lo tanto, vale la pena indagar sobre la existencia de planes y programas de exportación, la existencia de un área específica encargada de desarrollar mercados externos, la existencia de metas cuantitativas de exportación, la existencia de una estrategia de penetración de mercados externos, la información comercial y los medios de distribución en mercados externos.

a) El *primer ámbito puntual* tiene que ver con el plan de exportación; se explora primero cuál es el peso que tiene el mercado externo en el total de ventas y el grado de conocimiento que tiene la empresa de esta incidencia. Se indaga cuáles son los países a los que se exporta y las herramientas de seguimiento y control a estas ventas externas. También se consulta sobre las metas que tiene la empresa para exportaciones globales, por país y por producto. Puede ser que la organización no tenga metas o que al contrario sí las tenga y sean parte de un plan formal y documentado. En muchas ocasiones, suelen presentarse exportaciones esporádicas o esfuerzos que no han tenido continuidad. Entonces entra en juego la necesidad de contar con estrategias de penetración y de consolidación de mercados externos.

b) El *segundo ámbito puntual* tiene relación con la información comercial para el mercado externo. En este caso se evalúa cómo la empresa captura y sistematiza información de los mercados externos, tales como las exigencias que regulan el ingreso de los productos, información de regulación comercial, aranceles, normas de calidad, normas sanitarias, de origen, etc. En el óptimo, la empresa debe tener un esquema dinámico de captura de esta información para distinguir los requisitos y exigencias de cada país.

Además de preparar preguntas para estos temas, vale la pena presentar preguntas puntuales respecto a las exigencias en cada país para valorar el control que tiene la empresa sobre esta información.

c) El *tercer ámbito puntual* apunta a la estrategia de exportación; se espera que la empresa tenga una estrategia formal, escrita y completa para su internacionalización. Esta estrategia debería ser parte del Plan de Negocios y debería detallar cuáles son los objetivos de exportación en términos de productos, valor de ventas esperados, volúmenes, nuevos países, aprovechamiento de acuerdos comerciales, trato arancelario, logística y distribución.

d) Finalmente, el *cuarto ámbito puntual* se refiere a la distribución internacional y como primera acción se indaga respecto a la forma en la que la empresa inserta sus productos en el mercado externo. Puede tratarse de un esquema accidental poco estructurado o por el contrario, una red establecida, amplia y confiable.

Se consulta respecto al número de distribuidores y la concentración relativa en pocos distribuidores si fuera el caso. Se consulta y califica también el grado de formalidad con los distribuidores, es decir, la existencia de contratos válidos. Luego interesa saber cuánto tiempo tienen esas relaciones y si conoce la empresa en persona a algunos de sus distribuidores; si conoce sus oficinas y operaciones en el exterior.

De particular importancia son las cláusulas de seguridad y el mecanismo operativo que en lo óptimo debería incorporar a entidades financieras que otorgan cartas de crédito, seguros y otros instrumentos que aseguren el pago por la mercadería embarcada.

III.5. Producción y Operaciones

Esta es la quinta área de doce a analizarse en el diagnóstico de competitividad de la empresa. En materia de producción se propone contemplar cuando menos seis sub-áreas relevantes que pueden ser complementadas con otras que sean de particular importancia al giro de negocio en el cual participa la empresa.

Primera sub-área - Proveedores

a) El *primer ámbito puntual* se refiere a la concentración relativa de insumos en pocos proveedores. De acuerdo al riesgo que ello represente, se estructurará respuestas que van desde mucho riesgo por ser pocos proveedores (1) hasta poco riesgo por ser muchos proveedores (5). Es necesario que se evalúe para cada insumo importante el número de proveedores y la dependencia que tiene la empresa. También importa el criterio con el que se selecciona a los proveedores de materiales y suministros. Si existe un criterio claro y definido la calificación será cinco, mientras que lo contrario conducirá a una calificación de uno. Igualmente, se puede estructurar preguntas en relación a las facilidades de pago que conceden a la empresa. La posibilidad de crédito a la empresa ayuda mucho a la mejor asignación del capital de operaciones. Por lo tanto, se califica alto cuando existe crédito de parte de proveedores. La antigüedad de los proveedores es otro aspecto favorable. Cuanto más larga es la relación comercial, mayor es normalmente el grado de confianza y el cumplimiento de órdenes de compra.

b) Un *segundo ámbito puntual* tiene que ver con la planificación de las compras, aspecto que requiere evaluar cuál es el grado de coordinación entre los programas de producción, el manejo de inventarios y las tareas del departamento de compras. Corresponde preguntar desde lo básico, que implica la existencia de un plan de compras trimestral, o con otra frecuencia relevante. Lo ideal es que exista la coordinación y se puedan planificar compras para el corto y mediano plazos. Otro aspecto central que hace a la eficiencia en las compras es la disponibilidad de efectivo. Debe existir un adecuado calce entre la cobranza y los ingresos por ventas y las necesidades de financiar compras. Aquí entra en juego un aspecto de coordinación adicional con la tesorería. Si la empresa otorga crédito y tiene mucho dinero en la calle, no podrá ser eficiente en el financiamiento de sus compras de materias primas e insumos.

Algunas empresas suelen mantener importantes stocks de insumos bajo la premisa que la provisión es irregular e inestable. Así, cuando hay disponibilidades de insumos incrementan su demanda para acumular inventarios, presionado precios al alza, lo que tiene además un impacto fuerte en la rotación de activos, el congelamiento del capital de operaciones y la rentabilidad de la operación. Es posible que el mercado de insumos sea irregular en cuyo caso no hay mucho por hacer. Sin embargo, también se puede presentar el caso que la empresa no ha realizado los esfuerzos suficientes para desarrollar una red de proveedores más amplia y confiable que le permita reducir sus saldos de inventarios y de esa manera lograr mejores resultados.

c) El *tercer ámbito puntual* se refiere al cumplimiento de los proveedores; primero interesa conocer si la empresa dispone formalmente de un número óptimo de proveedores que le permiten desconcentrar dependencia y poder buscar entre ellos las mejores condiciones de aprovisionamiento. Luego, se explora si la empresa ha tenido en el pasado problemas de aprovisionamiento y los factores a los que respondieron estos problemas. Finalmente, las condiciones de venta que le ofrecen sus proveedores

Se puede estructurar preguntas respecto a la existencia de programas de capacitación para los mayoristas, la frecuencia con la que se lleva adelante esta capacitación, la forma en la que posteriormente se evalúa el desempeño de los mayoristas y la forma en la que se captura información de mercado de estos mayoristas.

Octava sub-área - Mercado externo

La forma de trabajo del mercado interno suele ser totalmente diferente a la que prevalece en el mercado externo. Por lo tanto, vale la pena indagar sobre la existencia de planes y programas de exportación, la existencia de un área específica encargada de desarrollar mercados externos, la existencia metas cuantitativas de exportación, la existencia de una estrategia de penetración de mercados externos, la información comercial y los medios de distribución en mercados externos.

a) El *primer ámbito puntual* tiene que ver con el plan de exportación; se explora primero cuál es el peso que tiene el mercado externo en el total de ventas y el grado de conocimiento que tiene la empresa de esta incidencia. Se indaga cuáles son los países a los que se exporta y las herramientas de seguimiento y control a estas ventas externas. También se consulta sobre las metas que tiene la empresa para exportaciones globales, por país y por producto. Puede ser que la organización no tenga metas o que al contrario sí las tenga y sean parte de un plan formal y documentado. En muchas ocasiones, suelen presentarse exportaciones esporádicas o esfuerzos que no han tenido continuidad. Entonces entra en juego la necesidad de contar con estrategias de penetración y de consolidación de mercados externos.

b) El *segundo ámbito puntual* tiene relación con la información comercial para el mercado externo. En este caso se evalúa cómo la empresa captura y sistematiza información de los mercados externos, tales como las exigencias que regulan el ingreso de los productos, información de regulación comercial, aranceles, normas de calidad, normas sanitarias, de origen, etc. En el óptimo, la empresa debe tener un esquema dinámico de captura de esta información para distinguir los requisitos y exigencias de cada país.

Además de preparar preguntas para estos temas, vale la pena presentar preguntas puntuales respecto a las exigencias en cada país para valorar el control que tiene la empresa sobre esta información.

c) El *tercer ámbito puntual* apunta a la estrategia de exportación; se espera que la empresa tenga una estrategia formal, escrita y completa para su internacionalización. Esta estrategia debería ser parte del Plan de Negocios y debería detallar cuáles son los objetivos de exportación en términos de productos, valor de ventas esperados, volúmenes, nuevos países, aprovechamiento de acuerdos comerciales, trato arancelario, logística y distribución.

d) Finalmente, el *cuarto ámbito puntual* se refiere a la distribución internacional y como primera acción se indaga respecto a la forma en la que la empresa inserta sus productos en el mercado externo. Puede tratarse de un esquema accidental poco estructurado o por el contrario, una red establecida, amplia y confiable.

Se consulta respecto al número de distribuidores y la concentración relativa en pocos distribuidores si fuera el caso. Se consulta y califica también el grado de formalidad con los distribuidores, es decir, la existencia de contratos válidos. Luego interesa saber cuánto tiempo tienen esas relaciones y si conoce la empresa en persona a algunos de sus distribuidores; si conoce sus oficinas y operaciones en el exterior.

De particular importancia son las cláusulas de seguridad y el mecanismo operativo que en lo óptimo debería incorporar a entidades financieras que otorgan cartas de crédito, seguros y otros instrumentos que aseguren el pago por la mercadería embarcada.

III.5. Producción y Operaciones

Esta es la quinta área de doce a analizarse en el diagnóstico de competitividad de la empresa. En materia de producción se propone contemplar cuando menos seis sub-áreas relevantes que pueden ser complementadas con otras que sean de particular importancia al giro de negocio en el cual participa la empresa.

Primera sub-área - Proveedores

a) El *primer ámbito puntual* se refiere a la concentración relativa de insumos en pocos proveedores. De acuerdo al riesgo que ello represente, se estructurará respuestas que van desde mucho riesgo por ser pocos proveedores (1) hasta poco riesgo por ser muchos proveedores (5). Es necesario que se evalúe para cada insumo importante el número de proveedores y la dependencia que tiene la empresa. También importa el criterio con el que se selecciona a los proveedores de materiales y suministros. Si existe un criterio claro y definido la calificación será cinco, mientras que lo contrario conducirá a una calificación de uno. Igualmente, se puede estructurar preguntas en relación a las facilidades de pago que conceden a la empresa. La posibilidad de crédito a la empresa ayuda mucho a la mejor asignación del capital de operaciones. Por lo tanto, se califica alto cuando existe crédito de parte de proveedores. La antigüedad de los proveedores es otro aspecto favorable. Cuanto más larga es la relación comercial, mayor es normalmente el grado de confianza y el cumplimiento de órdenes de compra.

b) Un *segundo ámbito puntual* tiene que ver con la planificación de las compras, aspecto que requiere evaluar cuál es el grado de coordinación entre los programas de producción, el manejo de inventarios y las tareas del departamento de compras. Corresponde preguntar desde lo básico, que implica la existencia de un plan de compras trimestral, o con otra frecuencia relevante. Lo ideal es que exista la coordinación y se puedan planificar compras para el corto y mediano plazos. Otro aspecto central que hace a la eficiencia en las compras es la disponibilidad de efectivo. Debe existir un adecuado calce entre la cobranza y los ingresos por ventas y las necesidades de financiar compras. Aquí entra en juego un aspecto de coordinación adicional con la tesorería. Si la empresa otorga crédito y tiene mucho dinero en la calle, no podrá ser eficiente en el financiamiento de sus compras de materias primas e insumos.

Algunas empresas suelen mantener importantes stocks de insumos bajo la premisa que la provisión es irregular e inestable. Así, cuando hay disponibilidades de insumos incrementan su demanda para acumular inventarios, presionado precios al alza, lo que tiene además un impacto fuerte en la rotación de activos, el congelamiento del capital de operaciones y la rentabilidad de la operación. Es posible que el mercado de insumos sea irregular en cuyo caso no hay mucho por hacer. Sin embargo, también se puede presentar el caso que la empresa no ha realizado los esfuerzos suficientes para desarrollar una red de proveedores más amplia y confiable que le permita reducir sus saldos de inventarios y de esa manera lograr mejores resultados.

c) El *tercer ámbito puntual* se refiere al cumplimiento de los proveedores; primero interesa conocer si la empresa dispone formalmente de un número óptimo de proveedores que le permiten desconcentrar dependencia y poder buscar entre ellos las mejores condiciones de aprovisionamiento. Luego, se explora si la empresa ha tenido en el pasado problemas de aprovisionamiento y los factores a los que respondieron estos problemas. Finalmente, las condiciones de venta que le ofrecen sus proveedores

pueden implicar que la empresa no tiene ningún tratamiento preferencial o al contrario, la empresa ha logrado desarrollar una adecuada posición de negociación que le permite acceder a condiciones preferenciales.

d) La administración de los insumos en almacenes es el *cuarto ámbito puntual* de análisis. El punto de partida es conocer cuáles son los controles que tiene la empresa para la recepción de lotes de insumos. Los controles pasan por el conteo, pesaje, verificación de calidad, vencimiento, rechazo, marcado y registro en inventario. Cada una de estas categorías puede dar lugar a preguntas puntuales con las opciones de respuesta de uno a cinco. Interesa saber si existe un área responsable del manejo de inventarios, las políticas que regulan el accionar del área y las condiciones físicas de seguridad contra robos, incendios y otras contingencias.

Otros aspectos que pueden dar lugar a investigación tienen que ver con los registros que muestran la frecuencia con la que se producen rechazos. En este caso, pueden producirse muy pocos rechazos debido a que el proveedor mantiene estándares altos de calidad o por que la empresa no es exhaustiva en el control a tiempo de recepción. Por otra parte, importa conocer también si los proveedores ofrecen garantías a la empresa de modo que ésta pueda ser compensada por posibles daños producto de entregas defectuosas, la demora en entregas o la no entrega de materiales, situación que afecta los programas de producción y ventas.

Segunda sub-área - Manejo específico de inventarios

a) La gestión de materia prima es el *primer ámbito puntual* de análisis y se busca determinar si existe por escrito, como reglamento, el procedimiento para la recepción de materia prima. Debe existir un inicio de proceso que se acciona con una notificación del departamento de compras acompañado de algún detalle que permita evaluar qué es lo que la empresa ha comprado y cuáles son las condiciones esperadas para esa compra. Iniciado el proceso, interesa conocer qué medidas toma la organización con la mercadería defectuosa y quién toma las decisiones últimas en tal caso.

b) Dentro el *segundo ámbito puntual* de análisis se puede indagar sobre la sistematización del proceso de compras. Lo primero a saber es cómo se realizan las compras, partiendo de la decisión de compra. Este puede ser un proceso informal que se ejecuta en base a la necesidad puntual de materia prima e insumos. En el escenario óptimo, las compras obedecen a una programación clara en un horizonte de tiempo, que responde consistentemente a las programaciones de producción. Una vez aceptada la mercadería, interesa conocer cómo se registra su ingreso a almacenes y qué tipo de reportes emite almacenes y hacia quién van dirigidos estos reportes.

c) Las condiciones de almacenamiento de materias primas conducen al *tercer ámbito puntual* de análisis. En el óptimo, se espera que la empresa cuente con procedimientos formales y sistemáticos para el almacenamiento de sus insumos. Existen dos técnicas estándar de manejo de inventarios conocidas como FIFO y LIFO por sus iniciales en inglés. Conviene entonces revisar la literatura en la materia para formular preguntas relevantes a la naturaleza del negocio. Cuando los insumos son perecibles o de vencimiento corto, se aplicará un método diferente a lo que correspondería con otro tipo de materia prima.

Finalmente, interesa preguntar respecto a las pérdidas o mermas que se producen en almacenes. Lo primero es conocer si existe un registro formal de estas mermas y si se emiten reportes periódicos de ellas. Lo segundo es conocer qué tipo de acciones se toman para reducir estas mermas.

d) El *cuarto ámbito puntual* de evaluación tiene que ver con el control de inventarios. Se busca conocer y calificar la forma en la que la organización verifica que lo que está registrado en los reportes de inventarios corresponde físicamente a lo que existe en almacenes. En el óptimo, la empresa realizará cada cierto tiempo, en base a una norma establecida, una verificación real de saldos, que debería ser ejecutada por un tercero independiente. No tiene mucho valor que la misma área de almacenes realice esta valoración asumiendo la posición de juez y parte.

Tercera sub-área - Planificación de la producción

a) *El primer ámbito puntual* de análisis se enfoca en el pronóstico de la demanda de los productos. En el óptimo, se espera que la empresa tenga pronósticos de demanda consensuados con el área de ventas y consistentes con los planes operativos. Entonces, vale la pena estructurar una o dos preguntas en esa línea para determinar si la empresa tiene proyecciones, si éstas son las mismas que manejan ventas y otras áreas y si son formales y se descuelgan de un plan o presupuesto anual.

Interesa consultar específicamente las metas de ventas por líneas de productos, o si es posible por productos. En la calificación se establecerán opciones de respuesta que varían desde el caso en que la empresa no tiene metas de ventas, hasta la opción que sí las tiene, escritas y fijadas en su POA y presupuesto operativo y desagregadas por líneas de productos, canales y hasta componentes de la fuerza de ventas. Es importante pensar en preguntas complementarias que permitan verificar la consistencia de las respuestas. Se puede consultar cuáles son las metas de ventas para el siguiente trimestre, para el año corriente y para el siguiente año.

Luego, se debe pasar a explorar la forma en que se usan estas proyecciones. Se espera que estos pronósticos y metas sean insumo para la planificación de la producción. Por lo tanto, lo primero a conocer es si el área de producción incorpora estos insumos en su planificación, si existe un comité o una instancia de coordinación entre producción, ventas, compras y almacenes; cómo funciona este comité, cada cuánto se reúne y cómo formaliza sus acuerdos.

b) El *segundo ámbito puntual* tiene que ver con la existencia de un plan de producción formal, escrito, cuantificado y consensuado. En el escenario óptimo, debe existir un área o una persona única responsable de la elaboración y ajuste a este plan. Normalmente, esta persona puede ser el secretario técnico de un comité como el que se mencionó líneas arriba. Es importante señalar que un plan de producción tiene que tener la suficiente flexibilidad para adecuarse a la realidad del mercado y por ello es importante la presencia del área de ventas. Esa flexibilidad también tiene que permitir a la empresa reaccionar a oportunidades de incremento en demanda. Por lo tanto, se puede consultar cómo la empresa reacciona ante un pedido importante inesperado. Muchas empresas simplemente no están preparadas para ello y no tienen capacidad de reacción, dejando pasar las oportunidades sin ninguna acción. Otras tienen previsiones para reaccionar y estos márgenes se reflejan en los planes de producción.

c) En cuanto al control industrial de los procesos, que es el *tercer ámbito puntual* de análisis, interesa saber cómo la empresa realiza el seguimiento a la eficiencia de los procesos, el flujo de materiales, la medición de tiempos y movimientos, la valoración de la productividad, calidad y mermas. Es importante que se lleven registros de materiales e insumos entregados a las líneas de producción y se cuenten con controles internos que permitan medir factores de conversión en productos finales. La línea de producción debe recibir una cantidad determinada de insumos y luego del proceso debe entregar a almacenes de productos finales una cantidad también determinada de éstos. Alguien debe verificar que se cumplan los factores de conversión establecidos. En consecuencia, dependiendo del caso específico, la empresa debe contar con variables previamente identificadas para realizar estos controles industriales.

Cuarta sub-área - Distribución de la planta de producción

a) En cuanto al *primer ámbito puntual* referido a la distribución de maquinaria, suele suceder que las plantas crecen de manera no planificada y los procesos nuevos se estructuran en espacios adicionales no contemplados inicialmente. Esto da lugar a *lay outs* ineficientes en los que se producen movimientos de materiales en proceso por distancias largas. En lo óptimo, la empresa debe contar con un diseño de planta que responda a criterios de optimización de movimientos. Entonces, lo primero a establecer es si existe un análisis de la distribución de la planta y los criterios que se han empleado para tal diseño. Corresponde indagar si existen parámetros y procesos formales para evaluar si la distribución de la planta es la mejor. Finalmente, interesa saber si hay alguna persona que tiene como responsabilidad identificar ajustes a los procesos y la distribución de la planta y cómo estas sugerencias son tramitadas en las instancias de decisión.

b) En el *segundo ámbito puntual,* y como complemento, se explora la existencia del diagrama de distribución de la planta y se investiga cuándo fue la última vez que este documento fue actualizado. Se indaga cómo es el proceso de actualización del diagrama y si éste se realiza ex post y es resultado de la lectura de la disposición real de la planta, o al contrario, primero se actualiza el diagrama para poder analizar y decidir los cambios que se efectúan luego en lo real. Este documento no sólo debe permitir describir el proceso, sino también debe ser una herramienta de planificación del mismo.

Quinta sub-área - Evaluación del nivel tecnológico

a) El *primer ámbito puntual* requiere que se preparen interrogantes y respuestas para determinar la antigüedad de los equipos. Algunos equipos pueden haber sido comprados recientemente pero su antigüedad y uso pueden ser mayores. Entonces, se requiere un conjunto de potenciales respuestas que determinen valores aproximados en los que se puede encasillar los principales equipos. Se debe consultar si existen equipos de tecnología nueva y a que año corresponden.

Dicho lo anterior, es central ponerse en el contexto real del mercado y el país para notar que no siempre la tecnología de punta se justifica por los elevados valores de la inversión y la dificultad de amortizarla. En consecuencia, se debe valorar este punto respecto a la necesidad de producción que es consistente con el mercado y las ventas. Para ello se puede consultar cuál es la percepción de su maquinaria comparada con la de su competencia. En términos tecnológicos, cómo compara su maquinaria con la de la competencia, lo que lo puede llevar a decir que es obsoleta, competitiva o superior, entre otras variaciones que conforman las cinco posibles respuestas. La valoración del uso de la capacidad instalada es otro aspecto central que refleja si la tecnología es realmente un cuello de botella.

Como sea, aún cuando la maquinaria sea antigua se espera que esté en condiciones óptimas de operación. En tal caso se puede partir de una posibilidad de respuesta que señala que la mayor parte de la maquinaria está en pésimas condiciones hasta el caso óptimo en que la maquinaria en su totalidad está en condiciones adecuadas de funcionamiento.

Se espera que exista un programa de reparación o "overhauling" de las principales máquinas y corresponderá consultar al respecto. Igualmente, si se consulta cuándo fue la última reparación y resulta que han pasado muchos años desde entonces, uno podrá apuntar a una respuesta tipo uno.

b) En relación al *segundo ámbito puntual,* corresponde analizar si la empresa tiene identificadas aquellas máquinas que con prioridad deben ser sustituidas o potenciadas. En el proceso se debe conocer dónde están las partes débiles y los eslabones frágiles de maquinaria y equipos, sea por la antigüedad, por la baja capacidad de proceso, por la obsolescencia e incidencia en costos o por el frecuente perjuicio

que produce la interrupción en su funcionamiento. Por lo señalado, se espera que exista un plan de renovación y mejora de equipos que contemplará prioridades, tiempos y la gradualidad que sea consistente con las posibilidades de la empresa. Se puede consultar si existe ese plan, si está escrito y es conocido por las áreas gerenciales y de Directorio.

Es interesante entrar en algún detalle y preguntar a dos o más actores qué máquinas requiere la empresa con prioridad y por qué. La mayor calificación corresponderá al caso en el que existe consistencia en las respuestas, aspecto que mostrará que la empresa tiene plena conciencia de esto. Finalmente vale la pena consultar para cuándo se requieren estas nuevas máquinas y nuevamente evaluar la consistencia.

c) El *tercer ámbito puntual* verifica la disponibilidad de los manuales de la maquinaria y cualquier otra información relacionada a su calibración o ajustes que hubieran realizado técnicos o los propios fabricantes. Es importante que la empresa mantenga esta información y construya un historial de cada máquina. Si los manuales fueron entregados originalmente en un idioma extranjero, se debe valorar el hecho que la empresa los hubiera traducido para facilitar su uso entre el personal local. Dentro el historial de cada máquina, se debe pensar que el manejo óptimo implica la generación de un registro que muestre las acciones de mantenimiento realizadas, los repuestos cambiados y el desgaste correspondiente. En países como Bolivia puede resultar difícil encontrar repuestos para equipos por lo que éstos deben ser importados a pedido. Una máquina no puede pararse mientras dura el proceso de pedido e importación; el área de mantenimiento tiene que llevar un adecuado control, comunicarse con el fabricante y tener claridad respecto a las partes que pueden colapsar de acuerdo al uso. Con esta información se espera que la empresa pueda tener un pequeño stock de repuestos que serán utilizados inmediatamente, evitando la paralización de los equipos.

Sexta sub-área - Mantenimiento

a) Como primer *ámbito puntual* de análisis se consultará sobre la existencia de un plan de mantenimiento. En caso que sí existiera, corresponderá discutir si dicho plan es preventivo (se toman medidas antes que las fallas se presenten) o correctivo (se espera a que la máquina se pare para tomar acciones). La existencia del plan escrito y formal dará lugar a una calificación cinco y la no existencia a una calificación uno.

Para una máquina en particular se puede estructurar la pregunta de cuál es la frecuencia de fallas que tiene y cuáles son las piezas que mayor desgaste sufren. Las respuestas calificadas pueden variar desde el caso en que la empresa no conoce la frecuencia de fallas hasta el caso en que existe un registro individual de cada equipo. Se puede dar una mirada a la hoja de vida de la máquina y concluir con alta certeza respecto a la calidad del mantenimiento que se realiza. En el caso óptimo, debe existir un responsable de mantenimiento en planta.

b) El segundo *ámbito puntual* tiene relación con el personal que realiza mantenimiento. Se espera que la persona o grupo que realiza el mantenimiento tenga la capacidad para el efecto. En ello, no necesariamente se requiere una persona con muchos logros académicos sino una persona con conocimiento y experiencia suficientes en relación a la maquinaria de la empresa. Se puede establecer esto mediante el número de años que trabaja en la labor de mantenimiento de las máquinas de la empresa, la capacitación que ha recibido a lo largo de los años en temas específicos a mantenimiento de maquinaria, etc. Finalmente, se requiere tener información respecto a la suficiencia de personal para las tareas que representa el mantenimiento. En esto, la respuesta común a una pregunta directa suele ser que se requiere de más personal, por ello, se debe tener especial habilidad para detectar de manera indirecta si tal situación es real. La forma en que se estructuren las preguntas y las opciones de respuestas son clave para encontrar los problemas que son relevantes.

c) El *tercer ámbito puntual* tiene que ver con la coordinación entre el área de producción y mantenimiento. Se requiere que el mantenimiento sea programado y no vaya a interrumpir las labores de producción. Por lo tanto, uno puede partir preguntando en qué momento se realiza el mantenimiento. Si la labor no es a tres turnos, en algún horario fuera de trabajo se debería llevar adelante el mantenimiento. Más aún, en el óptimo debe existir un cronograma o calendario de mantenimiento acordado con el área de producción. Vale la pena consultar sobre esta herramienta y su aplicación.

d) Como *cuarto ámbito puntual* de análisis se entra en detalle respecto a la coordinación y las fallas que llevan a la paralización de la producción. Ya se mencionó que las áreas de producción y mantenimiento deben trabajar coordinadamente y requieren de una persona que promueva y haga seguimiento a esa coordinación. Esto puede llevar a varias preguntas tales como quién es esa persona, cómo se le designa esta responsabilidad de coordinación, qué autoridad tiene para convocar a las partes, etc. Viendo la realidad de una empresa se puede afinar la puntería para llegar a los problemas de manera directa.

Es importante conocer cómo se hace esta coordinación en los hechos y qué tipo de registros, actas o documentos se generan como antecedentes. La responsabilidad por una falla no puede ser fácilmente atribuible a alguien dado que las máquinas se desgastan. Sin embargo, la responsabilidad por una falla que no ha sido reparada por negligencia o por falta de repuestos, sí puede ser atribuible a personas que tienen la misión de evitar que la producción se paralice.

III.6. Gestión Ambiental

Los aspectos ambientales se han convertido en un factor central de control por parte de los Estados y en Bolivia existen organismos especializados en el seguimiento al impacto ambiental de las operaciones de las empresas. Además, los certificados ambientales se han convertido en requisitos obligatorios para acceder a mercados externos.

Primera sub-área - Normativa ambiental interna de la organización

a) Como *primer ámbito puntual,* se explora la existencia de políticas internas en materia ambiental. Se indaga si existe una política ambiental y se discute cuál es el alcance de ésta considerando los efectos adversos que genera la operación. El cómo se define la política ambiental y cómo se informa y comunica esta política al personal, son algunos de los temas que pueden motivar las preguntas relevantes y las opciones de respuestas más adecuadas.

b) El *segundo ámbito puntual* indaga sobre los registros ambientales que lleva la empresa como ser la producción de residuos, su cuantificación e impacto. Esto tiene el objetivo de evaluar si la empresa conoce y tiene conciencia de los impactos ambientales que genera. Este conocimiento puede ser superficial, anecdótico o documentado, como se esperaría en un caso óptimo.

c) Por otra parte, el *tercer ámbito puntual* apunta a evaluar las quejas que se han generado en la comunidad y las sanciones, multas y penalidades que la empresa hubiera podido recibir en el pasado en relación a temas ambientales. Puede ser el caso que la empresa recibe a menudo quejas respecto a olores, ruidos, humo, polvo y otras manifestaciones de afectación al medio ambiente. En el otro extremo, puede ser que la empresa ha logrado controlar estos factores, de modo que ya no enfrenta quejas de sus vecinos.

Es importante determinar cuál es el proceso productivo más crítico en cuanto al efecto ambiental y conocer el grado de conciencia que existe en la empresa respecto al tema. Luego, corresponde valorar cuánto se ha realizado para controlar este efecto.

d) El *cuarto ámbito puntual* implica preguntas puntuales al tema de las sanciones o multas que ha enfrentado la organización en materia ambiental. Se debe preguntar si la empresa ha tenido este tipo de problemas; cuáles han sido las sanciones y cuáles los ajustes que han resultado de esas penalidades.

Segunda sub-área - Manejo de residuos

a) El *primer ámbito puntual* se refiere a las características de los residuos. En el caso óptimo, mediante las preguntas y opciones de respuesta se llega a determinar que la empresa conoce con exactitud y de manera sistemática las características de los residuos y emisiones que genera en su operación. Se analiza la forma en la que la empresa neutraliza o elimina estos residuos. Puede ser el caso que la empresa no los elimina, lo que lleva a una situación de respuesta tipo uno. En el otro extremo, la empresa elimina sistemáticamente todos estos residuos y esta tarea responde a estándares de calidad internacionales.

b) El *segundo ámbito puntual* guarda relación con el tratamiento de los residuos y se verifica, si el caso corresponde, la existencia de plantas o procesos para el tratamiento de residuos industriales líquidos. Siendo relevante, puede ser que la empresa no tiene ningún proceso o planta de tratamiento y lanza los residuos en tales condiciones a los alcantarillados o a ríos cercanos. Al contrario, puede ser el caso que la empresa tiene una planta de procesamiento que elimina todo el factor contaminante. En medio están las otras tres opciones sobre las cuales se pueden estructurar respuestas para la calificación respectiva.

c) Las acciones para la prevención de la contaminación conforman el *tercer ámbito puntual* de análisis. El primer cuestionamiento se refiere a la existencia de programas preventivos y si éstos, en el óptimo, se han diseñado tomando en cuenta criterios y estándares que exige la normatividad local o inclusive internacional, más aún cuando se trata de productos de exportación. Otro aspecto relevante es si la empresa cuenta con apoyo técnico experto que le ayude a adecuar sus sistemas preventivos, recurso que suele subcontratarse con carácter eventual.

Tercera sub-área - Riesgo industrial y salud ocupacional

a) El primer *ámbito puntual* examina si existen sistemas para la prevención de riesgos. Vale la pena estructurar preguntas respecto a la dotación de equipos relevantes como ser cascos, guantes, máscaras o barbijos, lentes de protección y otros. Además, corresponde examinar el uso efectivo de estos equipos, lo que es proporcional al grado de información que tienen los obreros respecto a los efectos nocivos en su salud. En el caso de procesos contaminantes del aire se examinará si existen sistemas de filtración y ventilación adecuados. Para completar lo anterior, se puede indagar si hay un responsable que se ocupe de temas de prevención de riesgos y salud ocupacional. Lo ideal es que esa persona tenga alguna formación relevante o capacitación específica. Algunas empresas cuentan con una enfermería o el apoyo de un médico a tiempo parcial. Posiblemente sobre esta estructura se puede apoyar el tema de gestión de riesgos y salud ocupacional. El peor escenario es que nadie tenga responsabilidad sobre el tema o que la persona responsable no tenga ninguna formación o competencia relacionada al mismo.

Siendo que existe esa persona encargada, interesa conocer cuáles son sus responsabilidades, si están definidas formalmente y si cuenta con recursos para realizar sus tareas. Finalmente, corresponde preguntar sobre la tasa de accidentes que ha sufrido la empresa en los últimos 3 años. Lo ideal será que exista un registro de estos accidentes y reportes de parte del responsable de salud ocupacional y riesgos.

b) El segundo *ámbito puntual* se refiere a la capacitación que hace la empresa para la prevención de riesgos y la salud ocupacional. De inicio se requiere consultar si la empresa hace capacitación en la materia y detectar cuando fue la última vez que se llevo adelante un esfuerzo específico en la materia. Se pregunta cómo se instrumenta esta capacitación, lo que puede dar lugar a respuestas que incluyen folletos, letreros u medios más directos como charlas al personal por parte de gente competente.

c) El *tercer ámbito puntual* hace a los sistemas de seguridad que implica la existencia de extintores de fuego, duchas para el caso de salpicado de químicos corrosivos, una camilla para el traslado de heridos y otros implementos. Respecto a la existencia de la enfermería se busca saber si está debidamente equipada.

III.7. Estructura Organizacional

Esta área de análisis contempla dos sub-áreas centrales que tienen que ver con la forma en la que la organización ha dispuesto la **división del trabajo** y la **capacidad de decisión** que tienen éstas áreas dentro la organización.

Primera sub-área - División de las responsabilidades

a) El *primer ámbito puntual* explora la capacidad para describir la estructura interna, distinguiendo las áreas funcionales y sus principales responsabilidades. Pero no solamente interesa conocer cuáles son las áreas funcionales, sino un listado claro y preciso de los procesos centrales que ha definido la organización. Al respecto, se pueden estructurar preguntas para conocer primero el grado en que la empresa ha definido formalmente sus procesos centrales y las áreas funcionales que participan en dichos procesos. Es importante recordar que las áreas funcionales tienen razón de ser en la medida que contribuyen o son parte de uno o más procesos que conducen a la generación de valor.

Luego, se debe explorar cómo está dividido el trabajo en la empresa y para ello se apela a la evaluación de la existencia de organigramas actualizados, documentos que delimiten competencias o manuales de funciones y descripción de cargos. Todo lo señalado debe adecuarse a la madurez y necesidad real de la organización. En una empresa pequeña no tiene mucho sentido que exista toda una batería de definiciones que sí son necesarias en una organización madura y grande.

Se consultará si existen departamentos o personas con funciones especializadas y en el óptimo se encontrará que la respuesta que refleja la asignación formal y sistemática de competencias genera una calificación cinco. Es importante detectar si las tareas y responsabilidades están claramente definidas y traducidas en textos. Se podrá consultar cuáles son las funciones más importantes y cómo se relacionan con los procesos.

b) Un segundo *ámbito puntual* está dirigido a detectar el grado de formalización de las funciones. Se consulta, por ejemplo, si los documentos que definen la formalización de funciones están actualizados; si la estructura real de la empresa es consistente con lo que refleja la documentación o esta última es sólo un referente. Importa conocer en qué tipo de documentos se formalizan estos aspectos y cuáles son las instancias de aprobación de éstos.

c) El *tercer ámbito puntual* apunta a conocer temas de jerarquía y responsabilidad en la toma de decisiones. Se consulta quién toma las decisiones y qué tipo de decisiones se delega. Por ejemplo, interesa saber quién decide en temas de ventas, producción, finanzas y otras áreas. Si existen instancias colegiadas efectivas o sólo son de consulta.

***Segunda sub-área* - Administración del poder de decisión**

a) Como *ámbito puntual*, es importante conocer cómo se llega a decisiones respecto a las inversiones, procesos de trabajo y cantidades de producción, entre otras variables. Las decisiones a nivel estratégico son totalmente diferentes respecto a las decisiones a nivel operativo. Por lo tanto, deben existir instancias adecuadas a cada caso. A nivel estratégico se espera que opere el Directorio y que esté claramente definido cómo se asumen las decisiones; que exista el reglamento respectivo. Lo propio a nivel operativo.

Cuando se consulta respecto a las decisiones operativas se puede estructurar respuestas que apuntan a un elevado nivel de concentración en el dueño de la empresa o en contraparte, el personal operativo tiene cierta libertad para poder decidir en el marco de una estrategia previamente definida en un programa operativo.

III.8. Finanzas

El área de finanzas cumple, entre otras, la función de ayudar a que la organización tenga el flujo de dinero vital para su funcionamiento, pero también debe cumplir otras tareas básicas que establecen un mínimo de orden en la propiedad y la contabilidad. Hay cuatro sub-áreas identificadas sobre las cuales se puede estructurar preguntas relevantes.

***Primera sub-área* - Registros legales y seguimiento de normas en materia mercantil**

a) Dentro el *primer ámbito puntual* se espera que la empresa tenga libros de socios y registros de accionistas que reflejen la posición de propiedad y los cambios que se han venido produciendo en el tiempo. También se espera que el área tenga al día toda la documentación de escrituras legales de constitución de la empresa, el registro ante los organismos del estado, estatutos y otros textos sin los cuales no puede funcionar una sociedad formal mercantil.

b) El *segundo ámbito puntual* se relaciona con temas tributarios y se requiere establecer si la empresa tiene control adecuado sobre estas obligaciones y contingencias. La idea general es conocer si la empresa ha enfrentado retrasos en el pago de sus obligaciones tributarias y las razones para ello. Si esto nunca se produjo, se podrá calificar con cinco. Se puede consultar si existe una persona responsable de preparar las liquidaciones impositivas y hacer el seguimiento correspondiente. Será importante saber si en el pasado hubo sanciones de parte de Impuestos Nacionales o de los gobiernos subnacionales y establecer si existen procesos administrativos ante las superintendencias por controversias tributarias.

c) En el *tercer ámbito puntual*, interesa conocer cómo funciona (si existe) el sistema de control sobre las declaraciones tributarias; qué persona es responsable de dicho control y con qué acciones lo ejerce. Cómo a partir de la contabilidad se llega de manera transparente a la liquidación del IVA, IT, IUE y otros impuestos relevantes. Se puede evaluar aspectos como el hecho que esta labor esté terciarizada y no se tenga control directo sobre ella. Se puede analizar si los procesos son manuales sujetos a error humano o son automatizados en base a módulos que se cuelgan a los sistemas centrales de la contabilidad. En fin, existe un cúmulo importante de preguntas que se deben trabajar para identificar posibles debilidades.

En el escenario óptimo debería existir un esquema sencillo de planificación tributaria para el pago de impuestos donde se tiene absoluto control sobre fechas de vencimientos, normativa y resoluciones del órgano estatal, estimaciones de montos en base a las previsiones del negocio que se generan entre ventas, compras y producción.

Segunda sub-área - Registros contables

a) En el *primer ámbito puntual*, lo primero a establecer es cómo se llevan los registros contables. En teoría, existen las opciones de manejo manual en un cuaderno, hasta un sistema computarizado. Lo segundo es saber si existe un área con la responsabilidad específica de llevar los registros contables. Vale la pena explorar el manual de cuentas y si éste es apropiado al giro del negocio; discutir sobre la calidad de los registros en el libro diario y mayor. Corresponde explorar el balance, su cobertura y apertura, y la frecuencia de elaboración. Lo propio para los estados de resultados. Conviene explorar si existen proyecciones de flujo de caja y su consistencia con lo que son las ventas esperadas y los requerimientos de gasto operativo.

b) El *segundo ámbito puntual* tiene relación con el manejo del IVA en particular. El problema frecuente es que no se tiene un adecuado control sobre las operaciones que generan débito y crédito fiscal. Cuando la empresa realiza muchas operaciones diarias y de diferente naturaleza, puede suceder que se escapen operaciones a las que no se les genera el contra asiento tributario, dejando de esa manera, involuntariamente una contingencia tributaria. Lo ideal es que la contabilidad automáticamente pueda generar asientos en un módulo particular que calcule crédito y débito. Esto da lugar a un registro independiente que es fácil de consultar y relacionar a las operaciones contables diarias.

c) El *tercer ámbito puntual* se refiere a la estructura orgánica en la que se apoya la responsabilidad del registro contable. Puede ser que exista un departamento de contabilidad y finanzas o puede darse el caso que sólo es una persona que cumple además otras funciones. Respecto a la persona clave, importa saber si en efecto existe un único responsable de los registros (como cabeza de departamento o sección) y la formación y experiencia que tiene en contabilidad, auditoria o una rama específica. Todos estos criterios se deben calificar con el método ya conocido.

d) El *cuarto ámbito puntual* se refiere a la oportunidad y disponibilidad de la información. Se puede realizar el ejercicio de solicitar en la entrevista una copia de los estados financieros con fecha de corte a ese día y luego llevar un registro del tiempo medido en días u horas que demora la empresa en facilitar esta información al consultor. Se tiene que determinar cual es la información que se prepara para cada cierre y si pasados algunos días la gerencia puede contar con los datos del mes (balance, estado de resultados, presupuesto y control presupuestario). Sistemas que requieren de procesos largos para consolidar cifras de unidades de negocio o geográficamente no están integrados son muy limitados como herramienta de gestión.

e) El *quinto ámbito puntual* es particular a empresas donde existe un alto grado de estructura familiar en la gestión del negocio. En tal caso, vale la pena indagar con mucho tacto la posibilidad de que en los registros contables existan comprobantes de egreso no relacionados al negocio o que finalmente se realicen gastos sin el respectivo registro de comprobante de egreso. En algunos casos, no es extraño encontrar gastos relacionados a pensiones escolares, viajes no relacionados a la empresa, compra de repuestos de vehículos que no están en el activo de la empresa, pagos por servicios como teléfonos, impuestos a la propiedad de inmuebles que no están en el activo de la empresa y otros.

f) El sexto ámbito puntual tiene relación con los flujos de caja donde interesa saber si se registran automáticamente todos los ingresos y egresos con una glosa suficiente que permita identificar la fuente y destino de los fondos. En consecuencia, es importante contar con códigos de registros que identifican estas variables. Si el ingreso es por ventas tendrá un registro y hasta puede desglosarse por productos o líneas de productos. Si se trata de cuentas por cobrar realizadas tendrá otro registro. Si los ingresos se generan por servicios prestados tendrán otro registro. En el lado del gasto también se requiere una descripción del objeto del gasto.

En el manejo de los saldos de capital de operaciones se espera que exista un control al nivel de ingresos por ventas, costo de ventas, cuentas por cobrar y pagar. Es ideal que en todo momento la empresa sepa cuánto dinero tiene en la calle con distribuidores y con clientes que mantienen deudas pendientes. En el fondo, esta variable mide el crédito que otorga la empresa. Las proyecciones de estas variables deben dar lugar a pronósticos del flujo de caja sobre los cuales interesa saber cuál es la frecuencia de cálculo en la empresa.

Tercera sub-área - Costos y análisis

Antes ya se mencionó que el tema de costos es más que el registro del gasto. Se trata de la imputación del egreso a procesos, productos y áreas funcionales. Lo que la empresa requiere conocer con esto es cuánto le cuesta producir los bienes y servicios que oferta y qué acciones puede tomar para optimizar procesos y reducir costos para ser más competitiva en precios o para generar mayor margen de ganancia.

a) El *primer ámbito puntual* tiene que ver con el registro de costos donde la primera pregunta es si la empresa lleva formal y sistemáticamente registros de costos. Es decir, si en los comprobantes de egreso es posible identificar códigos que asocien los gastos (principalmente directos) a procesos y subprocesos o actividades, líneas de productos, servicios y áreas funcionales. Esto requiere más que una glosa, puesto que se espera que bajo ciertos procesos informáticos, el sistema pueda detallar los costos imputables a cada concepto definido. Lo ideal es que la imputación se realice a tiempo de la preparación de la documentación previa a todo pago. Así, no podrán existir gastos que no hayan sido imputados a alguna categoría sujeta a monitoreo en materia de costos.

La segunda pregunta tiene como objeto conocer cuáles son los gastos indirectos y cuál su incidencia en el total de gastos. Se espera contar con un reporte simple que haga esta primera segmentación del gasto, identificando qué es directo y qué indirecto. Luego, corresponderá indagar si el gasto indirecto es imputado bajo algún método a los sujetos de costeo. Sobre todo esto, corresponde estructurar las preguntas con las cinco respuestas relevantes.

Posteriormente se explora quién tiene la responsabilidad de hacer seguimiento a los costos y si cuenta con las suficientes herramientas para el efecto. Finalmente, vale la pena conocer cómo la empresa usa esta información para la toma de decisiones y qué tipo de decisiones requieren de esta información.

b) El *segundo ámbito puntual* profundiza para conocer si la empresa tiene definida su estructura de costos, si se conocen los principales generadores de costos por línea o rubro de producto o servicio y si se conoce cuál es el volumen de producción y ventas mínimo requerido para lograr cubrir costos. Estos temas deben discutirse en suficiente detalle y en lo posible solicitar los reportes que verifiquen los alcances de las respuestas.

c) El *tercer ámbito puntual* de análisis vuelca su atención al análisis de los costos y las herramientas que permiten planificar costos a corto, mediano y largo plazo. Se consultará si existe un área que dedica tiempo a analizar los costos y a buscar posibilidades de reducción en éstos. Si existe esa área, cuáles son los resultados en términos de costos reducidos o propuestas realizadas formalmente en tal sentido. Cuántos estudios se han preparado y cuántos han tenido la aceptación para su implementación. Se indagará contra qué compara la empresa su estructura de costos, cuál es el óptimo al que quisiera llegar; si maneja información internacional o local para realizar comparaciones.

Importa saber cuán rápido se tiene la información para poder iniciar el análisis luego del cierre del mes o trimestre, qué tipo de reportes se generan, con qué frecuencia y a quién están dirigidos éstos. Todo esto motivará preguntas puntuales para la calificación correspondiente.

Cuarta sub-área - Administración financiera

a) Como *primer ámbito puntual de análisis* se analiza la existencia del presupuesto de la empresa. Luego se evalúa el tipo de presupuesto haciendo las siguientes consideraciones. Primero, el presupuesto es la expresión económica de un plan operativo. Así, un presupuesto no es solamente la previsión del gasto, sino también es un presupuesto de ventas, producción, compra de insumos, gastos administrativos, inversiones y financiamiento. Se trata de replicar el funcionamiento de la empresa en una proyección de un año. El presupuesto de la gestión debe concluir con la proyección de los estados financieros pro forma. Es decir, pérdidas y ganancias además del balance de inicio y cierre de gestión.

Por otra parte, dado que se espera que existan planes operativos por área, también es óptimo que existan presupuestos por área, aún cuando éstas no tienen plena autonomía para su ejecución. Luego, es importante detectar cómo utiliza la empresa estos presupuestos para la toma de decisiones. Se cuestiona si la empresa realiza control presupuestario, es decir, la comparación formal entre lo presupuestado y lo ejecutado en el mes.

b) Como *segundo ámbito puntual* se analizan las políticas de inversión. En este caso, se busca la existencia de criterios para la decisión en cuanto a la compra de activos y la realización de proyectos de inversión. Lo esencial es que exista una instancia que analiza los proyectos y la decisión implique, en lo financiero, que el valor presente de los flujos futuros del proyecto sea mayor al valor inicial de la inversión. Es decir, el proyecto tendrá valor presente neto positivo.

Partiendo de lo menos sofisticado se preguntará qué variables o aspectos considera la empresa para tomar la decisión de invertir. Lo ideal en este caso es que la empresa cuente con criterios formales y documentados así como un proceso que defina quién propone proyectos, cómo los propone y quién y cómo decide sobre su realización. En el contexto que hoy vive el país, no solamente es relevante el riesgo de mercado o riesgo no sistémico, sino igual de importante es la valoración del riesgo sistémico que tiene que ver con la inseguridad jurídica, la perspectiva de estabilidad social y política, así como el enfoque u orientación de la política pública. Es importante conocer quién y cómo incorpora estos criterios en el análisis de un proyecto de inversión.

En el periodo post inversión, interesa saber si existe un área que hace el seguimiento al rendimiento de estas inversiones; puede darse el caso que no se hace seguimiento alguno y se consolida toda la información sin conocer el desempeño particular del proyecto. En el caso óptimo, sucederá que hay un área de seguimiento a proyectos que evalúa la contribución de éstos a la línea final de rentabilidad.

c) El *tercer ámbito puntual* guarda relación con el análisis de los resultados financieros. El punto es que los estados financieros tienen mensajes importantes que es necesario que alguien los sistematice. Para el efecto, se construyen ratios de diferente naturaleza agrupados en grandes categorías que miden la solvencia patrimonial, la liquidez, la rotación de activos, el margen de contribución, la estructura de la rentabilidad, las ganancias antes de intereses, impuestos y depreciaciones. Se debería esperar en el óptimo que exista un área que produce este análisis en base a esta información financiera y realiza una lectura profesional en la materia.

III.9. Recursos Humanos

Es importante evaluar los recursos humanos puesto que, al final del día, representan el factor productivo más importante de la organización. Se propone evaluar al menos cinco sub-áreas que tienen que ver con el desempeño del personal, la política de personal, incentivos y beneficios al personal, evaluación del desempeño y el clima junto a la motivación del personal.

Primera sub-área - Desempeño del personal

a) El *primer ámbito puntual* tiene que ver con la competencia del personal, y para ello se indaga respecto al tipo de calificaciones que tiene el personal en las principales áreas de la empresa. Para evaluar, la propia empresa debería haber definido un perfil de profesional para cada cargo. En la tradición familiar, el cargo se acomoda a la persona y no a la inversa. La idea es que la persona se acomode a las necesidades definidas en el perfil que ha trabajado anteladamente la empresa.

De esta manera, se espera conocer si cada trabajador ocupa las funciones para las cuales tiene el mejor perfil y experiencia. Se puede explorar cómo se puede calificar en general el nivel de los operarios, pasando de insuficiente hasta excelente según las cinco opciones de respuesta para la calificación. Igualmente se investiga en qué criterios se basa la organización para asignar a los operarios una tarea determinada, cuál es la política de contratación de la empresa y qué procesos formales existen para asegurarse que el personal contratado es el mejor disponible dadas las condiciones del mercado y las posibilidades del negocio. Importa saber qué acciones toma la organización cuando un trabajador no responde a las exigencias del cargo y cómo se administra su cambio o alejamiento en el marco de la normativa laboral.

Segunda sub-área - Política de personal

a) El *primer ámbito puntual* apunta a que la normativa de reclutamiento se sustente sobre procesos competitivos que permitan la participación de personal interno que desea promocionarse y la opción de contar con candidatos externos. Para el efecto, se requieren directrices para el reclutamiento, lo que puede implicar desde invitaciones directas, publicaciones, convocatorias limitadas y otros. Cada empresa debe definir esto en función de sus necesidades y presupuesto.

Luego, deben existir criterios de selección en función del cargo los cuales pueden ponderar en experiencia específica, formación, recomendaciones entre otras variables y en combinaciones múltiples dependiendo de las necesidades del puesto. Lo importante es que exista una definición de estos parámetros.

Dada la realidad del empleo y la informalidad en el cumplimiento de contratos, en algunos casos debe valorarse la garantía que ofrezca el candidato desde el punto de vista que la empresa pueda acudir a terceros que puedan apoyar cuando se atraviese por problemas de seriedad e incumplimiento del trabajador. Más aún, cuando se trata de personal que maneja efectivo debido a sus funciones de cobranza u otras, se requiere además de otro tipo de garantías formales. Corresponde traducir todas estas inquietudes en preguntas con sus respectivas opciones de respuesta.

b) El *segundo ámbito puntual* de análisis se refiere a la política de promoción por la cual la empresa incentiva a su personal. Puede darse el caso en que la empresa no promueve a su personal y siempre que hay vacantes recurre a postulantes externos, lo que da lugar a una baja calificación en materia de promoción. En contraste, puede darse el caso que sí existe una política de promoción y existen criterios definidos para el efecto. En la medida que están definidos claramente los requisitos de cada puesto, los aspirantes internos podrán visualizar lo que deben cumplir para ser candidatos potenciales.

En definitiva, se puede consultar cuáles son las probabilidades reales para que un funcionario de la empresa pueda obtener dentro la organización un puesto de mayor remuneración y responsabilidad. Por supuesto que esta pregunta debe estar dirigida a algún empleado además de los niveles gerenciales.

c) Acompaña a esto la capacitación, como *tercer ámbito puntual de análisis*, donde se explora qué ofrece la organización para contar con personal capaz de asumir nuevos retos de manera inmediata. Vale la pena indagar sobre el tema de la capacitación formal e informal disponible. Se puede evaluar cuánto representa el presupuesto de capacitación respecto al total del gasto, se puede valorar cómo y quién define las necesidades de capacitación y cuál es el impacto de ésta en la productividad. La capacitación es un tema amplio por sí mismo y conociendo la empresa se podrá afinar la puntería para hacer preguntas relevantes.

d) El *cuarto ámbito puntual de evaluación* es la política de empleo, y para ello se necesita saber en qué instancia se planifica la contratación de personal y cómo es el procedimiento para captar las necesidades de otras áreas y compatibilizar esto con las posibilidades de la empresa. La política de empleo se relaciona a la forma en que se planifica la incorporación o reducción de personal, dependiendo de las expectativas del negocio en el tiempo. En esta política se determina el tipo de trabajadores que se requerirá en el marco de acciones estratégicas que impliquen innovación de productos, ampliación de mercados, exportaciones, etc. El personal debe acompañar la visión estratégica del negocio y alguien en la empresa tiene que ver que se cuente con personal capacitado para enfrentar los cambios y desarrollos propuestos.

Tercera sub-área - Incentivos al personal y política de remuneraciones

En el área de ventas existe amplia evidencia a favor de sistemas mixtos con un salario bajo y un altísimo potencial variable en función de desempeño. En las otras áreas de la empresa como producción posiblemente también funcione un esquema de esa naturaleza. El mejor incentivo es la certeza que el trabajador recibirá un mayor salario cuando tiene mayor desempeño. Entonces, corresponderá preguntar cómo es el esquema de remuneraciones y hacer la comparación contra el mercado y la competencia.

Por otra parte, los incentivos solos pueden no funcionar si no están complementados con penalidades por deficiente desempeño. En ello, las sanciones bajo ningún concepto deben afectar a la dignidad y autoestima del trabajador. Lo mejor es establecer salarios fijos bajos de modo que, en el extremo, el mal desempeño se traduce en la remuneración base. Lo importante, en todo caso, es que el sistema de remuneración variable sea fácil de entender y cada trabajador pueda hacer el cálculo de cuánto se llevará a su casa si se esfuerza más. Es más, la empresa debe capacitar a todos sus trabajadores para que cada uno de ellos pueda calcular en cualquier momento su remuneración variable. Sobre lo discutido en esta parte, igualmente corresponde diseñar preguntas y respuestas certeras para la calificación.

Cuarta sub-área - Sistemas de evaluación del desempeño

a) Como *primer ámbito puntual* interesa conocer cómo la empresa encara la evaluación del rendimiento. Es posible que no exista un procedimiento formal o que cada área haya desarrollado el propio, puesto que no existe uno general. Puede sustentarse en criterios arbitrarios como la percepción de los jefes o encargados de jefaturas o subjefaturas que hacen sugerencias a las gerencias, creándose así un desincentivo a la transparencia y al clientelismo. Lo ideal es que sea un sistema el que hace las evaluaciones y no personas con criterios particulares. Una evaluación debe estar sustentada con evidencia y no con percepción. Interesa, finalmente, conocer la frecuencia con la que se evalúa al personal y las variables que se evalúan.

Quinta sub-área - Clima y motivación laboral

a) El *primer ámbito puntual* es el sentido de pertenencia que tiene el personal con la empresa. Se indaga si la empresa tiene evidencia sistematizada y formal para afirmar que su personal se identifica con la organización y su misión; si siente a la empresa como suya y es solidario respecto al destino de ésta. Estos trabajadores sienten orgullo y satisfacción de pertenecer a esta organización o son motivados exclusivamente por la necesidad de contar con una fuente de ingresos.

Cabe preguntarse si la empresa logra satisfacer las principales necesidades de sus trabajadores. En esto no solamente está de por medio la remuneración, sino la salud y educación y el desarrollo familiar. Un trabajador que tiene resueltos sus principales problemas y además tiene expectativa de futuro, no tiene motivación para buscar otras alternativas y dedicar esfuerzo a la búsqueda de otro trabajo. Vale la pena reflexionar por qué el personal de la empresa está con ella y no con la competencia, pero para el efecto es importante cruzar las respuestas con entrevistas confidenciales con algunos trabajadores. Es interesante contrastar lo que piensan los ejecutivos o empresarios con lo que piensan los trabajadores de base.

b) Un *segundo ámbito puntual* se relaciona a indicadores como la rotación de personal. Lo primero, es determinar si la empresa hace seguimiento a estos indicadores y cuáles son los niveles de éstos. Es importante conocer las renuncias en el último año y en las áreas donde se ha producido mayor incidencia. Las razones para ello también pueden ser motivo de análisis valioso y lograr determinar qué tipo de personal es el que se va de la empresa. Si el personal más capacitado es el que normalmente se va, entonces ello da lugar a pensar que la empresa está haciendo algo mal o que sus niveles de remuneración están por debajo del mercado.

III.10. Gestión de la Información

En este campo se propone evaluar dos grandes sub-áreas que tienen que ver con las fuentes de información internas y externas por un lado, y la comunicación y flujo de la información, por otro lado.

Primera sub-área - Manejo de fuentes de información

a) El *primer ámbito puntual* a explorar es qué tipo de información administra la organización. Puede ser que formalmente la empresa no maneja información y cada área funcione como un compartimiento estanco que no proporciona datos a nadie. En el caso de la información externa, lo ideal es que la empresa tenga un sistema definido donde captura información suficiente y de alto impacto en su productividad.

Es importante recordar que la producción de información o su captura representan un esfuerzo importante y costos. La entidad debe tener la información que realmente necesita y no más que ello. Se puede consultar si en el último año se ha realizado un recuento de las necesidades de información tanto internas como externas de cada área.

Se indagará qué tipo de información se busca regularmente respecto al mercado, el desarrollo de productos, la competencia, la tecnología, las ventas, etc. Lo ideal en este caso es que la empresa tenga definidas estas necesidades y las fuentes de captura de esta información. La empresa debe tener certeza sobre dónde encontrar los datos de manera formal y sistemática.

b) El *segundo ámbito puntual* reconoce que la información por sí misma no tiene valor si ésta no es incorporada a procesos de análisis y decisión. Por lo tanto, corresponde preguntar qué se hace con

la información y cómo es procesada al interior. Es conveniente establecer cuales son las áreas más informadas o que reciben más datos de contexto y cual área es la que trabaja en mayor aislamiento. Vale la pena indagar las razones o explicaciones para esta situación, más allá de la respuesta ya esperada que tiene que ver con la poca asignación presupuestaria para suscripciones. En la actualidad, con internet y otras herramientas, el acceso a la información global no se limita a publicaciones como en el pasado.

En lo interno, es importante establecer cómo es que las diferentes áreas tienen acceso a información de las otras. Lo normal es que exista interdependencia de información de unas áreas con otras, caso contrario nunca existiría coordinación entre las diferentes partes que hacen al funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, interesa saber si existe una batería suficiente de reportes estandarizados y periódicos que se generan para clientes internos o al contrario, el proceso de acceso a información es errático, se sustenta en relaciones personales antes que en procesos formales. Una pregunta relacionada es si los gerentes disponen de informes periódicos de gestión. Otra interrogante apunta a las obligaciones que tienen las áreas de generar información para clientes internos, los formatos preestablecidos y la opinión de los receptores respecto a esta información.

c) El *tercer ámbito puntual de análisis* es el uso de la información. Interesa conocer las acciones que toman las áreas funcionales con los reportes y qué decisiones son tomadas sin la suficiente información. Regularmente existen áreas con déficit de información y otras con exceso de información. Corresponde diseñar las preguntas relevantes para encontrar estas asimetrías. El concepto es que la empresa use formal y sistemáticamente, toda la información generada, en las decisiones de sus diferentes niveles jerárquicos.

d) El *cuarto ámbito puntual* de análisis se refiere a los esfuerzos de coordinación. Los comités internos, los consejos y otras instancias de coordinación interna suelen ser imprescindibles para alcanzar un trabajo de calidad y para crear un espíritu de equipo. Se preguntará entonces cuántas de estas instancias existen y cuáles sus funciones. Puede existir un comité (o consejo) general, otro para coordinar ventas – producción – compras y finanzas. Otro para coordinar mantenimiento y producción, otro para coordinar innovación con mercadeo, otro para realizar la programación conjunta del gasto que permita un adecuado manejo de tesorería y así, varios otros que son necesarios. Cuando la empresa cuenta con estas instancias formales y claramente definidas en sus competencias la calificación será cercana al cinco. Si la empresa no puede detallar cuántos de estos escenarios tiene y no existe precisión para describir sus alcances, la calificación es baja. Finalmente, si no tiene ninguna instancia formal de coordinación la calificación es uno. Corresponde que el consultor identifique las necesidades de coordinación de la empresa y establezca las preguntas clave con las opciones de respuesta que le permitan hacer una calificación veraz.

Segunda sub-área - Comunicación

a) El *primer ámbito puntual* se refiere a la velocidad y fluidez de la comunicación. Importa saber cómo se transmite esta información dentro de la empresa. Luego de discutir sobre el tema se podrá concluir, junto a la empresa, que la información no fluye y existen bloqueos o áreas donde no se genera la información necesaria. Al contrario, el óptimo señalará que la información fluye rápidamente, es total y sistemática. Interesa conocer cómo fluye la información de manera vertical y también horizontal. Se debe detectar cuáles son los principales obstáculos para el flujo de información y cuánta incidencia existe por parte del flujo informal y distorsionado de información. Normalmente, los comentarios de pasillo, los ruidos y la desinformación son producto de vacíos de canales de información formal, confiable y oportuna. Sin duda, el costo de tener un sistema de información basado en comentarios y trascendidos en sustitución a un canal formal es alto en términos de deterioro del clima laboral y descomposición interna. Corresponde indagar sobre estos temas.

b) El *segundo ámbito puntual* tiene que ver con la cobertura de la información. Sucede que en ocasiones sólo el personal cercano a las instancias gerenciales tiene acceso a la información, no por un acto planificado de informar sino por accidente o privilegio de posición funcional. Si bien existe información que sólo debe quedar en algunas esferas, existe otra información que debe fluir de la manera más natural hacia abajo, apoyándose en herramientas transparentes y eficaces. Es importante informar a toda la organización respecto a las metas institucionales y respecto al avance logrado o los fracasos que se han confrontado. En la medida de lo pertinente, la empresa debe involucrar a su personal y lo primero para ello es compartir información sobre metas, problemas y oportunidades. Lo contrario es inducir al personal a que tome la actitud de preocuparse sólo por lo que entiende es su responsabilidad y porque la empresa cumpla con pagarle oportunamente.

III.11. Gestión de la Calidad

En cuanto a gestión de la calidad, se evalúan al menos 3 sub-áreas que corresponden al control de la calidad, los procedimientos y la calidad del producto.

Primera sub-área - Control de la calidad

a) El *primer ámbito puntual* referido a las políticas de control de calidad explora cuál es la política de calidad de la empresa. Las opciones son que la entidad no tenga ninguna política de control de calidad o en el mejor caso, que sí cuente formal y sistemáticamente con una política de calidad. Interesa conocer cuáles son los criterios más importantes que sustentan la política y la priorización relevante. Pueden tratarse de criterios de peso, sabor, conservación, etc. Se espera que la empresa tenga claramente priorizados estos factores que determinan si un producto cumple o no con lo requerido.

b) Por otra parte, *como segundo ámbito puntual*, también es relevante conocer qué área es responsable de realizar el control de calidad. Puede darse el caso que no existe un área específicamente designada para el efecto, lo que resulta en una calificación de uno. Al contrario, si existe un área con responsabilidad formal, la calificación será cinco. Si el caso es este último, el siguiente cuestionamiento es cuáles son sus atribuciones, esperando en el óptimo que la organización tenga definidas formal y sistemáticamente las atribuciones y competencias del responsable de control de calidad. Se espera que esta persona tenga un cargo permanente y definido formalmente en el organigrama institucional. Vale la pena consultar respecto al tiempo que este funcionario viene desempeñando labores en la empresa; cuanto mayor su permanencia se podría asumir una mayor calificación.

c) El *tercer ámbito puntual* de análisis se refiere a los sistemas que tiene la empresa para recibir reclamos por productos defectuosos. Si la empresa no ha facilitado en sus políticas esta posibilidad, seguramente no tendrá registros de productos que no cumplen con la calidad. Esto puede llevar a la empresa a la falsa conclusión que no ha tenido rechazos. En consecuencia, corresponde indagar qué tipo de facilidades tendría un cliente afectado para reclamar ante la empresa.

En cuanto a los procesos internos, antes que el producto salga al mercado, también existirán sistemas de control de calidad. Al respecto, importa conocer en qué etapas del proceso de producción se causa la mayor incidencia de rechazos y cómo se hace el registro y cuantificación. Por ejemplo, importa conocer si se construyen indicadores como el porcentaje de rechazo en las áreas. El otro aspecto a indagar es la reacción de la empresa ante registros altos de productos rechazados; en el escenario ideal se espera que altos niveles de rechazo conduzcan a acciones puntales para mejorar la producción en las áreas afectadas.

d) El *cuarto ámbito puntual* de análisis tiene que ver con los procedimientos de reposición. Una medida para precautelar el prestigio de la empresa y del producto en el mercado es reponer los productos dañados sin costo alguno para el cliente. Para el efecto, se espera que exista una política que primero defina que la empresa sí repone productos defectuosos y segundo, la norma establezca de qué manera se valora el producto dañado y qué debe hacer el cliente para conseguir que le repongan el producto. La existencia de una política clara en este sentido dará lugar a una calificación alta y lo contrario ocurre cuando no existe tal política ni siquiera de manera informal.

En la organización deberá existir una instancia responsable de recibir los reclamos y procesar la reposición del producto dañado conforme a la normativa. Entonces, corresponde preguntar cuál es esa instancia y determinar si la responsabilidad está formalmente asignada.

En el óptimo se espera que exista un registro de clientes que han presentado problemas de rechazo y también interesa conocer si estos clientes han dejado de comprar el producto. Cuando se puede hacer seguimiento a los clientes a través de facturas u otros medios, vale la pena consultar si los clientes rechazados han vuelto a comprar el producto o se los considera perdidos. En tal caso, interesa conocer cifras como el porcentaje de clientes perdidos y otros. Cuando el producto es de consumo masivo y hay minoristas, será difícil hacer el seguimiento correspondiente por lo que esta preocupación no podría ser evaluada.

Segunda sub-área - Estándares de calidad

a) El *primer ámbito puntual* analiza cuánto sabe la empresa respecto a los niveles de calidad que los clientes esperan del producto. Se abren las cinco posibilidades desde el caso en que desconoce los requerimientos de calidad hasta el caso en que conoce formal y sistemáticamente las exigencias de calidad de los clientes. De manera complementaria, vale la pena indagar respecto a los estándares de producto que demanda el mercado. La empresa puede conocer estos estándares que tienen que ver con los atributos del producto, su presentación, envase o lo que sea relevante. Cuánto conoce la empresa de estos estándares es importante y si la empresa produce de acuerdo a estos estándares, por debajo de ellos o por encima de ellos.

b) Un segundo ámbito puntual de evaluación tiene relación con cuestionamientos como el hecho que cada operario que trabaja en control de calidad tenga absoluta claridad respecto a qué va a medir, cómo va a medir y cuáles son los límites de tolerancia para la aceptación o rechazo. En consecuencia, se parte por indagar con las personas que hacen el control de calidad, cómo hacen su trabajo. Luego, importa conocer si para realizar su trabajo cuentan con instrumentos de medición adecuados y cómo se documenta la medición, qué reportes se generan, dirigidos a qué funcionarios están esos reportes y cómo se ejecuta el rechazo de un producto que no cumple con la tolerancia establecida para la medición.

Tercera sub-área - Calidad del producto

a) El *primer ámbito puntual* examina cómo es el proceso de revisión de los productos. Se espera que el proceso esté definido y escrito para calificar con cinco. Si no existe, se califica con uno. Si hay algo no sistemático e informal estará en alguna opción intermedia. Dicho proceso puede definir el análisis por muestreo aleatorio, puede definir el control del lote completo del producto, etc. La idea es que esto esté escrito y que tal decisión refleje la mejor estrategia de control en términos de costo/beneficio. Pueden existir partes o subproductos con mayor incidencia de fallas, y resulta necesario establecer si la empresa tiene identificados estos subproductos y tiene en funcionamiento controles de calidad suficientes.

b) El *segundo ámbito puntual* referido a la garantía, implica establecer si la empresa garantiza sus productos y servicios vendidos. Se puede establecer la pregunta directa respecto a si garantiza o no. Luego, vale la pena establecer si en el envase o similar, se informa al cliente que el producto está garantizado en su calidad y existe la política de reposición. Será óptimo que exista un número gratuito para comunicarse con la empresa. En el caso de la calificación baja, el cliente tiene que ir en persona a la empresa para hacer consultas. Las políticas de garantía deben señalar qué tipo de situaciones son contempladas en la garantía. Por ejemplo, que un cliente se apersone con un envase vacío e informe que el producto estaba mal seguramente no será suficiente. Se requiere una política que establezca el proceso y los casos que aplican.

Ligado a la garantía está el procedimiento para la reposición. Un procedimiento complejo, burocrático y tortuoso resulta teniendo un efecto peor al que tuvo inicialmente el producto defectuoso. El cliente no solamente habrá tenido un mal momento con el producto fallado, sino otro peor al intentar tramitar su reposición. En tal caso, con cierta certeza, se puede concluir que esa será la última vez que esa persona compre el producto. Al contrario, si el procedimiento es sencillo y le facilita al cliente lograr su cometido en vez de ponerle trabas, se habrá reforzado la confianza en la empresa y ello contribuirá a la fidelidad del cliente.

III.12. Innovación Tecnológica

Esta es la última área que se propone analizar como parte del diagnóstico dentro la reconversión competitiva. Esta área tiene relevancia en la medida que permite evaluar qué acciones toma la empresa para conocer, y en lo posible incorporar tecnología moderna a sus procesos.

Primera sub-área - Estrategia en materia de tecnología

a) Como *primer ámbito puntual* se explora cuánto conoce la empresa sobre la tecnología de su negocio. Sin duda que conoce sobre la tecnología que usa actualmente, pero interesa saber si el conocimiento es más amplio que esa medida. Interesa estructurar preguntas en relación al conocimiento que tiene la empresa respecto a la tecnología de su competencia. Corresponde solicitar una explicación sobre la tecnología relevante disponible en el mercado internacional y nuevamente estructurar una pregunta con cinco opciones de respuesta. Igualmente, se puede consultar si la empresa tiene un procedimiento para la búsqueda e investigación de tecnologías, qué área tiene esa responsabilidad y cómo opera, qué productos genera y cómo son evaluados en la empresa esos resultados. Por otra parte, importa conocer qué presupuesto se tiene asignado para la búsqueda de tecnología y cómo evalúa la empresa su posición tecnológica respecto al líder de su rubro en el país. Finalmente, se consultará qué inversiones requiere hacer la empresa para cerrar brechas tecnológicas con su competencia y las inversiones realizadas en los últimos años.

b) El *segundo ámbito puntual* se refiere a la innovación o desarrollo de nuevos productos. Cuando se habla de este tema, es importante diferenciar entre aquellos que realmente implican innovación y aquellos que son variantes de existentes. Por ejemplo, el envase de un kilo puede ser un producto y el lanzamiento de un envase de medio kilo puede ser considerado por la empresa como un nuevo producto. Tal situación es totalmente distinta a la que corresponde al lanzamiento de un producto totalmente nuevo. Se puede consultar cuántos nuevos productos se lanzaron en los últimos dos o tres años, y corresponde establecer una calificación que mida la diversificación. Es también importante diferenciar entre los productos que han sido desarrollados y han quedado en prototipo de los que realmente están en el mercado.

Segunda sub-área - Cultura de innovación

a) Como *primer ámbito puntual* de interés se puede buscar establecer cuál es el contacto con los clientes en una escala en la que no hay contacto hasta el otro extremo donde el contacto es frecuente, formal y sistemático. Se consultará si las sugerencias que se obtiene de los clientes son traducidas en esfuerzos de innovación y mejora de productos y servicios. Para responder esto será necesario conocer alguna evidencia en tal sentido. Puntualmente, se podrá indagar cuál o cuáles de los productos se han desarrollado a partir de consultas con los clientes y cómo se ha llevado adelante dicho proceso.

b) El *segundo ámbito puntual* de análisis implica valorar la asistencia a ferias y exposiciones donde se oferta tecnología relevante. En rubros como las confecciones y los textiles, importa mucho la asistencia a eventos donde se definen tendencias de moda, colores, texturas y materiales. Dependiendo de la empresa, corresponde estructurar las preguntas con las cinco opciones de respuesta.

Tercera sub-área - Procesos y su mejoramiento

a) Como *primer ámbito puntual* de análisis se puede verificar la opinión de la propia empresa respecto a sus procesos. En el escenario ideal, la empresa debería tener algún recurso destinado a estudiar con alguna frecuencia los procesos y analizar la forma de optimizarlos. Esto puede implicar reducir pasos en los procesos o reducir sus costos con la incorporación de tecnología. Las acciones pueden apuntar a mejorar la calidad, reducir costos, o a una combinación de ambos. Si en efecto existe personal que realiza estudios y propuestas en materia de optimización de procesos, corresponde evaluar si la empresa ha realizado cambios en base a estas sugerencias o si éstas han quedado sin efecto.

b) El *segundo ámbito puntual* tiene que ver con el mapeo de los procesos. Para poder estudiar los procesos, lo primero que se requiere es un mapeo de éstos, que puede expresarse en esquemas donde claramente se identifica el inicio y el fin de éstos, así como las áreas que participan contribuyendo con acciones e insumos. De manera simplificada, para explicar el concepto se puede pensar en una línea de ensamblado automotriz donde existe un inicio y un final con un producto listo para el consumidor final o para un consumidor interno que usa el producto como insumo en otro proceso. Interesa conocer el proceso completo, así como las áreas que lo nutren; en el ejemplo, habrá un área que pone el motor, otra área pone las llantas y así, cada área añade valor al producto final.

Hasta los procesos administrativos pueden ser expresados como mapa; en éstos se identifica cómo cada área añade insumos al proceso o línea de ensamblado hasta llegar al producto final que puede ser un plan de negocios, un presupuesto o cualquier otro resultado como un embarque de mercadería o la desaduanización de materia prima. En definitiva, corresponderá establecer si los procesos centrales de la empresa están expresados en mapas o diagramas con los que se puede trabajar en estrategias de innovación y mejora. Si no existe lo básico difícilmente se puede pensar que existe realmente un esfuerzo sistemático para mejorar procesos.

Cuarta sub-área - Grado de alianzas

a) Un *primer ámbito puntual* tiene que ver con los nexos formales, sean convenios, contratos, acuerdos u otros que tiene formalmente suscritos la empresa con universidades, institutos y otras instancias de investigación. En el óptimo se espera que no solamente existan estos convenios sino que sean efectivos y se estén desarrollando actividades bajo ese paraguas. Se podrá consultar los resultados que estos convenios han generado en términos de innovación de productos, mejora de procesos o ambos. Se puede consultar cuándo fue la última vez que la organización solicitó y recibió formalmente cooperación de instancias técnicas como las descritas.

b) Un segundo *ámbito puntual* se relaciona a infraestructura disponible en la empresa. Se consultará si existe un laboratorio o varios laboratorios donde se trabaja en innovación. Es más probable que existan las facilidades para efectos de control de la calidad. Sin embargo, en este caso importa la función de innovación y las preguntas deben apuntar a esa actividad. Cuál es el presupuesto para el laboratorio de investigación o desarrollo y cuánto representa del total del gasto operativo son indicadores sobre los cuales se puedan formular preguntas.

Importa explorar sobre los acuerdos que tenga el área de desarrollo para emprendimientos conjuntos con otras empresas que no necesariamente son del rubro. Por ejemplo, los temas en materia de envasado, técnicas de vacío y cadenas de frío son de interés de muchos rubros en la cadena de alimentos. Esto puede dar lugar a enfrentar retos de manera conjunta y compartiendo costos.

En resumen, se ha presentado con suficiente detalle criterios sobre los cuales el consultor puede trabajar en la elaboración de un cuestionario a medida para cada empresa. Hace falta conocer la organización y su giro con algún grado de profundidad para ser efectivo con el cuestionario. Por lo tanto, queda claro que no hay un cuestionario estandarizado que sea adecuado para toda empresa. Sin embargo, de acuerdo a estándares de consultoría, los temas discutidos y los ámbitos puntuales examinados dan lugar a cuestionarios que tienen cerca de 500 preguntas. Es importante trabajar con detenimiento en las opciones de respuestas, pensando que alguna de ellas tiene que reflejar de manera más cercana la realidad de la empresa.

Una vez listo el cuestionario, es absolutamente imprescindible trabajar con la empresa en sesiones de discusión de los temas y selección conjunta de respuestas. Respecto a la calificación, se puede dar el caso que la empresa o su personal, al sentirse evaluados, situación que no es real, intenten alcanzar cuando menos las respuestas que están en la mediana (es decir la tercera opción). Esto no ayuda mucho a discriminar los problemas más serios de la empresa. Es importante recordar que las empresas pueden tener una infinidad de problemas. Con este método se los detecta, pero además se realiza un ordenamiento crítico de los que son más grandes. Por lo tanto, la calificación es importante para determinar la relevancia de las debilidades.

Normalmente, luego de suficiente discusión, análisis y examen de evidencia se llega a una calificación de cada pregunta con la contraparte de la empresa. Esta calificación está en el rango de 1 a 5. Sin embargo, para efectos de cómputo también se puede trabajar con decimales o números no enteros. Por ejemplo, hecha la pregunta, resulta que la situación de la empresa no es exactamente la que describe la respuesta uno y tampoco la dos. Lo real está en medio, es decir, hay deficiencias y éstas no son tan malas para un uno pero tampoco llegan a un dos. Por lo tanto, se puede acordar con la empresa una calificación fraccionada, por ejemplo, 1.5. Esto puede ayudar mucho a afinar el cómputo de promedios por ámbito puntual, sub-área y área.

El producto final de esta primera labor será un **informe** que recoge la calificación en un sentido **cualitativo** antes que numérico. Se describirán las áreas con mayores dificultades incorporando lo relevante de la discusión que se realizó al momento del análisis y la calificación conjunta realizada con la empresa. Los cómputos podrán ser un anexo de un documento central que reflejará los hallazgos en cada área.

Una vez completado el borrador de informe, es necesario realizar un **taller de validación** de los resultados con todo el equipo gerencial de la empresa. Este taller puede realizarse en una sesión de un día completo o en sesiones de tres horas diarias hasta finalizar la revisión del informe. En dicho evento se recogerán las observaciones y precisiones que presenten las áreas de modo que el documento refleje con mayor precisión las debilidades encontradas. Es importante en esta fase remarcar a la

empresa que no se está calificando a personas o gestión. Si de manera equivoca los funcionarios de la organización se sienten evaluados, el resultado puede conducir a una defensa de posiciones que no aporta al proceso de reflexión interna.

Vale la pena preparar un resumen ejecutivo donde se listan todas las debilidades relevantes con una explicación breve para cada caso. Finalmente, el propio cuestionario también debe ser un anexo de referencia del estudio.

IV. Tercera Etapa: Áreas de Potencial Mejora

Una vez concluido el proceso de diagnóstico se tiene claridad respecto a las principales debilidades que enfrenta la empresa en cada una de sus áreas centrales. Se encontrarán dificultades grandes y también pequeñas, problemas relevantes y urgentes de solución así como otros menos urgentes que pueden ser atendidos en el tiempo. Normalmente, el proceso de diagnóstico conducirá a una lista extensa de temas sobre los cuales es imposible que la empresa pueda tomar acciones simultáneas. Por lo tanto, se requiere desarrollar un proceso de priorización.

IV.1. Criterios de Priorización

A efectos de seleccionar por dónde comenzar el proceso de cambio competitivo, se requiere contar con criterios de priorización claros que permitan establecer un conjunto de tareas sobre las cuales inmediatamente se deben tomar acciones. Los criterios de priorización responden principalmente a la percepción de urgencia e importancia que asigna la empresa a cada debilidad y la posibilidad de que la empresa, en el más breve plazo, pueda asignar recursos para trabajar en las mejoras respectivas.

La propuesta pasa por estructurar una matriz donde se tiene el detalle de las debilidades por área ya validadas con la propia empresa. En una columna específica se trabajará en detallar las acciones que se requerirían para enfrentar la solución a cada uno de los temas y para llenar esta matriz nuevamente se debe coordinar el trabajo con los actores relevantes con los que se trabajó el diagnóstico.

En el análisis, en esta columna se describen las acciones que pueden implicar el concurso de personal interno, sus capacidades y disponibilidad de tiempo, el apoyo de asesoría externa, la contratación de personal específico para encarar el trabajo operativo, las inversiones que se requerían para enfrentar la mejora y las decisiones que se requerirían de parte de los organismos de dirección de la organización. Es importante, en cada caso, lograr una descripción de metas y la ruta de trabajo que demandaría la solución al problema específico. Finalmente, en la siguiente columna se establece siempre en coordinación con los actores de la empresa, una calificación en una escala de 1 a 10, sobre el grado de dificultad, complejidad y esfuerzo que requiere la solución visualizada. En este caso, aquello que requiere de mucho esfuerzo, tiempo y recursos se calificará con un valor cercano a uno y lo que esté más al alcance de la empresa en términos de los recursos de los cuales dispone estará más cerca al 10.

En otra columna se discute el impacto que tendría la solución a cada problema; este impacto se mide en términos de mayor desempeño empresarial. Puede ser relevante un mayor volumen de ventas, ampliación de mercado, diversificación de productos o lanzamiento de nuevos productos y servicios, reducción de costos, mejoras salariales o mayor rentabilidad. Es importante que en esta valoración predomine la visión de empresa como un conjunto y no así el beneficio de un área o un conjunto de personas dentro la organización. El sentido de importancia del impacto hace a la vida de la empresa como un todo, cuya mejora es fundamental para preservar su competitividad y crecimiento en el mercado. En consecuencia, se tendrá una columna que describa el mecanismo de transmisión de esta mejora puntual en la mejora institucional y general del negocio.

Finalmente, en la siguiente columna se establecerá nuevamente una calificación a efectos de poder dar un sentido numérico al impacto esperado. Un alto impacto se traducirá en una calificación cercana al 10 y un bajo impacto se acercará al uno.

En otra columna se trabajará sobre la percepción de urgencia que tienen los actores respecto a cada mejora. Es posible que un ajuste sea de mucho impacto y sea importante, pero no tenga el sentido de urgencia que puede tener otra mejora, por connotaciones inmediatas sobre el funcionamiento de la organización. Puede darse el caso también que el impacto coincida con el sentido de urgencia, aspecto que será recogido en el trabajo a desarrollarse.

En consecuencia, en esta nueva columna se detalla el sentido de urgencia y las razones que fundamentan esta percepción. En este caso, se detallan aquellas consecuencias negativas que podría traer consigo la no atención inmediata al problema específico que se discute. Es importante lograr un nivel adecuado de precisión en las respuestas y establecer el nexo relevante con aquellas variables que serían afectadas por la desatención del problema. Por ejemplo, la no solución a un problema de empaque puede determinar el daño del producto y la caída en las ventas. En tal caso se recogerá una breve explicación de cómo esto está afectando al desempeño en el mercado y la evidencia de los efectos negativos.

Para finalizar, en la siguiente columna se traduce nuevamente esto en una escala numérica que refleja un alto sentido de urgencia con una calificación cercana al 10 y un bajo nivel de urgencia con una calificación cercana al uno.

IV.2. Cómputo de Resultados

Luego de contar con una matriz ordenada y con las calificaciones señaladas, se procede al cómputo de resultados para determinar el orden de priorización. Aquello que esté más al alcance de las posibilidades inmediatas de ajuste de la empresa, que tenga un alto impacto en los resultados de gestión y que tenga un alto sentido de urgencia, resultará siendo de alta prioridad. En el caso contrario, lo que requiere de recursos que no están disponibles en la empresa, como ser grandes inversiones, aspectos que no se perciben de alto impacto en el corto plazo y que no son considerados de alta urgencia, tendrán un orden de prioridad bajo

Para los tres criterios de priorización desarrollados se construirá en una nueva columna un promedio aritmético simple que pondera cada uno de ellos con el mismo peso. Así, se construye una columna final que refleja valores entre uno u diez que permiten presentar de manera sistemática una valoración de prioridad.

Por otra parte, dependiendo de la visión de la empresa respecto a la primacía de cada uno de los tres criterios, se puede estructurar un promedio ponderado donde se asigna más peso a alguno de los tres criterios trabajados. Puede darse el caso que el sentido de urgencia deba tener mayor ponderación o los recursos al alcance de la empresa deban tener mayor relevancia. Si hay lugar a emplear ponderadores, éstos deben ser acordados con la alta gerencia de la empresa.

IV.3. Validación

Como en el caso del diagnóstico, corresponde realizar una validación que, en esta ocasión, puede realizarse directamente con la gerencia general.

Se presentarán los resultados de la matriz y los argumentos que dieron lugar a la calificación numérica. En esta instancia se deben realizar los cambios y ajustes que la visión global e integral de la Gerencia

puede aportar al proceso. El trabajo llevado de esta manera ayuda a cumplir dos objetivos: el primero de ellos es que la Gerencia General conozca los criterios y posiciones de su personal clave en cuanto a los temas tratados y que los mensajes que vienen desde los mandos medios y operativos puedan llegar de la manera más abierta a la Gerencia sin que ello implique confrontaciones personales; el segundo objetivo es recoger la visión global que tiene la gerencia respecto a cada uno de los problemas planteados y la prioridad para resolverlos.

Se requiere de tiempo gerencial exclusivo para esta validación y, por lo tanto, vale la pena solicitar con antelación un espacio de trabajo que puede involucrar una hora diaria por un periodo de tres a cuatro días. Lo que resulte de esta validación dará lugar a la toma de decisiones para la estructuración de equipos y asignación de recursos, razón por la que esta tarea no puede ser realizada con una instancia intermedia que no pueda tomar las decisiones relevantes. Es altamente recomendable que la mayor instancia ejecutiva de la empresa participe directamente en esta labor.

El producto de esta etapa es un listado reducido de temas formalmente priorizados y consensuados con la empresa.

IV.4. Estructuración de Equipos y Desarrollo de la Agenda de Mejora Competitiva

En esta fase el consultor propondrá la conformación de equipos *ad hoc* con personal de la empresa y con recursos externos que ya fueron previamente identificados. Cada equipo tendrá a su cargo uno de los temas priorizados y lo administrará como un proyecto de mejora. Se proponen nombres de personas cuyos perfiles sean los más adecuados para cada reto y se busca que todas las áreas involucradas en la mejora tengan participación en cada equipo.

Es importante señalar que este esfuerzo es adicional a las tareas regulares que desempeña cada funcionario. No se trata de dejar sin atención el trabajo rutinario, sino de comprometerse con un esfuerzo adicional que requiere la organización. Es importante identificar un líder en cada equipo, por su conocimiento, su fuerza de empuje y motivación. Este líder no necesariamente será un gerente de área u otra persona de jerarquía en la empresa. Un mando medio podría asumir el liderazgo del equipo y comprometerse con los resultados esperados.

Es recomendable establecer una nomenclatura que posicione a este proceso de mejora competitiva en un nivel de importancia alto en la organización. En consecuencia, cada líder de equipo debería ser designado formalmente mediante comunicación de la Gerencia General. A efectos de motivación y de antecedentes de currículo se debe denominar a estos líderes como gerentes de proyecto y abrir una línea de comunicación directa hacia la gerencia general.

Establecidos los equipos con las personas adecuadas, se define en base a la información de la matriz previamente desarrollada, las herramientas de gestión de cada proyecto. Se fijan las metas intermedias, la meta final y los medios de verificación de avance parcial. Se fija un cronograma de trabajo y el método correspondiente. Se fija el presupuesto que implique recursos externos o especiales que deben ser provistos por la gerencia y se fija un método de coordinación y seguimiento con la Gerencia General. Todo esto da lugar a la carpeta de proyecto que debe ser la herramienta de control de gestión y valoración de avances.

En consecuencia, la Gerencia General debe contar con un número de carpetas de proyecto que le permitan conformar la agenda de la mejora competitiva. Su participación es central a través del apoyo directo a los equipos, la realización de reuniones informativas y de presentación de resultados. Es importante tener entre los temas a trabajar alguno que tenga un efecto de demostración a corto

plazo, que refleje que se pueden conseguir resultados. Lo señalado es motivador para todo el personal y principalmente para los equipos involucrados. Partir con lo más sencillo suele crear ese ambiente de avance y éxito que requieren los equipos para mantener un esfuerzo constante.

V. Cuarta Etapa: Plan Estratégico

V.1. ¿Qué es un plan estratégico?

La presencia o ausencia de estrategias influyen severamente en la trayectoria del negocio y la elección de una estrategia influye en los resultados empresariales. A lo largo de la historia de la administración, las teorías y conceptos que sustentan el conocimiento han evolucionado aceleradamente. Durante la primera mitad del siglo pasado el énfasis se centró en el presupuesto y en el control presupuestario, privilegiando la visión de corto plazo y la búsqueda de los mejores resultados posibles en la gestión corriente. El mediano y largo plazos no fueron tomados en cuenta, pues no se consideraba que la empresa pudiera anticiparse a eventos o tendencias que luego influirían en su desempeño. A partir de la segunda mitad del siglo pasado se comenzó a percibir un cambio hacia la lectura y sistematización de una visión de más largo plazo. Sin embargo, el factor común en ambas posiciones fue que el futuro se repetirá más o menos con los mismos rasgos y tendencias que el pasado.

Durante los años 60s y 70s se desarrollaron nuevos conceptos que respondieron a eventos trascendentales como la crisis del petróleo y el incremento en el costo de la energía, que significó un viraje total en muchos segmentos industriales. Así, las industrias y la gerencia empresarial comenzaron a tomar conciencia del contexto y de las perspectivas que lo rigen. Se dio un paso adelante en el sentido de reconocer que, si bien no se puede predecir con precisión el futuro, es posible construir escenarios y tendencias en las cuales se puede ubicar a la empresa y sus negocios.

Un plan estratégico es, entonces, un proceso de construcción de ese escenario de contexto, la fijación de objetivos en ese contexto y la determinación de las acciones que la empresa debe tomar para alcanzarlos. Este proceso necesariamente implica pensar de manera sistemática y ordenada en el futuro. Decidir sobre escenarios posibles y opciones de futuro deseados, las acciones para alcanzar esa visión y las metas intermedias que construyen la trayectoria de desarrollo.

Como se puede apreciar, ya temprano en este punto, un plan estratégico requiere del concurso de quienes tienen la capacidad de pensar hacia adelante, son sensibles a la lectura del contexto del país, la industria, la economía, la política y otras variables clave. Pero también estas personas tienen que tener la capacidad de madurar ideas para convertirlas en decisiones. No se puede realizar planes estratégicos sin el concurso de directivos o accionistas de la empresa. Por ello, la principal acción que el consultor debe tomar en la fase temprana de este proceso es comprometer a la mayor cantidad de directivos en el proceso.

A partir del diagnóstico se ha llegado a determinar con plena claridad la situación actual de la empresa. Con el plan estratégico, lo que se quiere hacer es construir una visión objetivo de lo que sería la empresa en un periodo de tres a cinco años. Es decir, un punto al que la empresa quisiera llegar en ese lapso, en función de i) las oportunidades que surjan en el contexto y ii) las fortalezas actuales y las que pueda desarrollar hacia delante.

La definición de la situación futura de la empresa es el primer gran desafío del método del plan estratégico. Una vez alcanzada esta visión conjunta de futuro, se trabaja en la definición de las posibles rutas de tránsito hacia esa visión futura, identificando metas intermedias y acciones que conducen a la consecución de tales metas.

A manera de ejemplo, pensemos en una empresa que se encuentra hoy en una determinada posición comercial, económica, financiera y operativa. La organización quiere crecer, duplicando sus ventas en tres años debido a que ha percibido que el mercado donde actúa tiene potencial de expansión (aquí entra la lectura del contexto y la prognosis de estas variables). Con lo señalado, la empresa estará alcanzando su objetivo de ser líder en ventas en el país. Por lo tanto, la empresa define que venderá a todos los clientes posibles productos de demanda masiva, elaborados con última tecnología que le permitirá liderizar además en precios.

Para lograr lo propuesto, pueden existir varios caminos posibles (estrategias). La empresa puede desarrollar todos los nuevos productos que requiere el mercado, podrá comprar otras empresas que ya tienen productos que son de demanda creciente, podrá fusionarse con otra empresa grande, podrá abrirse a capital extranjero y lograr ampliar productos mediante alianzas puntuales con empresas internacionales.

En fin, los caminos se presentan en múltiples combinaciones, pero en ese escenario corresponde tomar atención a las restricciones reales que enfrenta el negocio y sus accionistas. Habrá restricciones físicas, tecnológicas, de recursos humanos, financieras y legales. Sin ir muy lejos en el ejemplo, la empresa puede tener limitaciones de capital para comprar otras empresas y esa misma realidad le impone un proceso lento de incorporación y renovación de tecnología.

La realidad induce entonces a tomar un camino y definir una estrategia que es consistente con lo que tiene la empresa y con lo que ofrece el contexto. En tal caso, se puede pensar en una estrategia combinada donde se lanza versiones mejoradas de los productos que ya tiene en el mercado y lideriza en esas líneas. Además, establece alianzas con empresas extranjeras que le ayudan a ampliar la cartera de productos.

Elegida entonces la estrategia, se establecen los planes operativos o funcionales para la implementación de la misma. Esto implicará un conjunto de acciones para lograr mejorar la producción que ya tiene la empresa y otro conjunto de acciones para lograr establecer las alianzas que le permitan liderizar el mercado con nuevos productos.

Un **plan estratégico** es entonces un proceso de sistematización de pronósticos sobre el contexto donde se inserta la realidad y las potencialidades de la empresa. Definida la visión futura de la empresa con claridad, corresponde pensar en las vías alternativas de llegada a esa imagen objetivo. Para ello, se deben fijar hitos o metas intermedias. Se debe cuantificar estas metas y finalmente se debe establecer los medios de verificación y control para que la empresa pueda conocer con detalle que se encuentra en la ruta o desviada de ésta.

V.2 La Visión y la Misión

A partir de lo que se ha discutido en el anterior apartado es fácil aterrizar en los conceptos de visión y misión y entender la utilidad de ellos. La visión es justamente la construcción compartida de esa situación futura de la empresa, donde se puede pensar en que la organización alcance liderazgo nacional o regional, pueda alcanzar mercados de exportación, ampliar productos y/o mejorar los actuales, etc. La visión es el sueño común de los actores de la empresa y es un sueño construido de manera sistemática, tomando información del entorno y reconociendo las fortalezas y oportunidades que pueden presentarse para contribuir a alcanzar dicho sueño.

La expresión de la visión suele ser corta pero cada palabra debe reflejar un alcance claro en la aspiración empresarial. Por ejemplo, la cadena de noticias CNN tiene como visión "ser la primera compañía de

información verdaderamente global, una red global, que sea vista en todas las naciones del planeta y emitida en la mayoría de los idiomas principales".

Es muy frecuente encontrar en los pasillos de las empresas expresiones de visión, todas ellas muy similares. Las palabras "líder", "eficiente", "sostenible", "competitiva", "servicio al cliente", etc., aparecen en muchas ocasiones. Cada empresa define como su visión el liderazgo del mercado, liderazgo en calidad y precio, liderazgo en costos bajos y liderazgo en todo. Así de amplia y desordenada, la visión termina siendo una pesadilla imposible de perseguir, antes que un sueño.

El proceso de definición de la visión debe ser riguroso y fundamentalmente real. Pensemos en la vida personal como un ejemplo. Un individuo, al terminar el bachillerato, puede proponerse ser el mejor médico y lograr un premio Nóbel, ser el mejor deportista, ser músico y el mejor amigo; también viajar mucho por el mundo y conocer muchos lugares para ayudar a muchas personas con necesidad. En fin, puede establecer una visión demasiado ambiciosa o desordenada y en definitiva, nada de ello le marca un rumbo para construir su sueño día a día. De igual manera, una empresa que está rezagada en el mercado, puede establecer en su visión llegar a ser líder en tres años, pero no sin que alguien cuestione el realismo de dicha visión. Por lo tanto, la visión debe ser una frase con mucho contenido y se debe construir sobre la base de ambición sana pero con los pies sobre la tierra.

Si bien la frase de visión es corta, detrás de ella existirá un conjunto de implicancias y variables determinantes. Detrás de la visión habrá una discusión del contexto esperado y para ello se requiere información, tendencias y escenarios de futuro que se deben construir con el apoyo del consultor. También, habrá un conjunto de aspiraciones que se relacionan a ventas, producción, tecnología, financiamiento, recursos humanos, etc.

A veces, en los talleres de planificación se parte por la definición de una visión siendo que éste debe ser el último paso, luego que se ha concertado en la proyección del contexto y las características centrales de la empresa. Por lo tanto, para construir la visión se debe preparar un terreno previo que permita llegar a una frase que resuma una labor de reflexión previa.

Por su parte, la Misión debe establecer el cómo se llega a la meta establecida en la visión. Cuál es el negocio en que la empresa estará involucrada y bajo qué principios rectores realizará sus labores. La definición de la Misión es posterior a la construcción de la Visión y la secuencia se explica por sí sola. ¿Cómo podrá la empresa definir cómo llegar a un punto si no ha definido previamente cuál es el punto al cual quiere llegar?

V.3. El Trabajo Previo

Mientras se va trabajando en las fases anteriores, el consultor debe fijarse como objetivo la investigación del negocio, de la industria y de otras variables de contexto. Es importante contar con información del sector económico en el que se desenvuelve la empresa. Por ejemplo, si el negocio se refiere a la fabricación de autopartes, el consultor habrá invertido muchas horas de trabajo conociendo la industria localmente, en la región sudamericana y en el mundo. Se habrá realizado el levantamiento de información de la industria en países vecinos y se habrá llegado a comprender cómo esta organizada la producción.

A manera de ejemplo, se habrá detectado que la industria se organiza por anillos donde el centro son las empresas que definen especificaciones para la construcción de automotores. En el primer anillo estarán empresas que compiten desde el diseño de soluciones como sistemas completos de suspensión o frenos. En el siguiente anillo están proveedores de partes para los sistemas y finalmente en el tercer anillo están, en gran medida, los productores para los mercados de reposición.

La información de la industria es una pieza central de análisis y sin duda, la tarea del consultor será seleccionar aquella que sea más relevante a la realidad y grado de desarrollo de la empresa. Una buena idea es preparar presentaciones relativamente cortas y convocar a los actores clave a estas presentaciones. La idea con esto es ir provocando el debate y proporcionar información de manera gradual de forma que exista un periodo de digestión de esta información entre el tiempo que es recibida y el momento que formalmente se llevará a cabo el taller de planeamiento estratégico. De igual manera, se puede trabajar con información económica y política. Posiblemente se puede coordinar con la empresa para invitar a analistas a realizar charlas. Muchas veces, los centros de investigación tienen como meta difundir sus trabajos a costo cero, y los profesionales están dispuestos a participar en charlas con empresarios.

De igual manera, se debe trabajar con información de la competencia. La labor de acopio y procesamiento de la información de la competencia puede partir en casa donde se espera que las áreas de mercadeo y ventas tengan información de lo que sucede en el mercado. A ello corresponde añadir información que no está disponible en la empresa pero que debe ser considerada. Lo propio con información general del mercado que se puede conseguir en las asociaciones o gremios que agrupan a varios productores. Se requiere indagar y buscar estudios de sector. Entidades públicas como Ceprobol y otras pueden tener información de cadenas priorizadas y otros sectores relevantes. Los organismos como la CAF, BID, BM, USAID y muchos otros han financiado estudios. Con cierta cautela se puede decir que lo que más se ha realizado en el país son estudios y la labor es encontrarlos y ponerlos en un formato útil para la empresa. Nuevamente, con estos resultados vale la pena hacer presentaciones e inducir al debate correspondiente. Dependiendo de los tiempos que uno disponga para el trabajo, vale la pena establecer una presentación por semana que permita alimentar gradualmente a los actores clave.

En la literatura es posible encontrar la historia de varias empresas exitosas que pueden ser también motivo de discusión. Si se estuviera trabajando en el campo de molinería y derivados, una presentación con algo de la historia de la empresa *General Mills* en Estados Unidos resultaría fascinante. Aspectos como la flexibilidad de la empresa para acomodarse a procesos como la II Guerra Mundial y la forma en la que ha diversificado sus productos y ampliado sus fortalezas son enseñanza para cualquier organización que enfrente problemas de mercado.

Todo este trabajo tiene como único fin proporcionar información y análisis que sea útil a la hora de construir la visión de la empresa en un horizonte de 3 a 5 años. En la medida que se perciben factores e ideas que van dando forma a una posible visión de futuro, corresponde comenzar a lanzar cifras sobre algunas variables que caracterizarían a la empresa en esa visión futura. Se puede comenzar a discutir variables como el crecimiento de las ventas, los productos actuales y las posibilidades de ampliarlos o subir en la cadena de valor hacia productos con mayor posibilidad de diferenciación y mejores precios. Se puede comenzar a discutir sobre temas de nuevos mercados y países donde se pueden presentar oportunidades tratando de traducir estas discusiones en cifras aún preliminares pero que comienzan a dar ordenes de magnitud de las aspiraciones.

Se puede comenzar a discutir sobre requerimientos de inversión en el mediano y largo plazo, incorporación de nueva tecnología y el costo que ello representa. Es fundamental discutir en relación a las expectativas de rentabilidad que tienen los accionistas y su predisposición para enfrentar fases de expansión sacrificando en cierta medida dividendos de corto plazo. Cuando se trata de estructuras familiares, es importante tocar temas como la apertura a inversionistas externos y la dilución del control corporativo. Sobre éstos y otros temas es necesario comenzar a armar panoramas futuros y todavía informales. La habilidad de carácter y sociabilidad del consultor para captar estos temas es central.

La percepción del mercado local y el externo en cuanto a comportamiento de demanda y oferta debe comenzar a traducirse en cifras que pueden ser apoyadas por información estadística externa. En cada área se requiere hablar del futuro de la empresa y de la propia área funcional. Vale la pena distribuir literatura resumida, evidencia casi testimonial de otras empresas en otros lugares del mundo y estudios de caso que sean relevantes a la realidad del país y la industria. En resumen, todo este trabajo previo tiene el objetivo de preparar el terreno para un proceso de planificación formal que llegará inmediatamente.

Es importante documentar las conversaciones, y si existe la posibilidad de realizar sesiones de lluvia de ideas, corresponde elaborar actas de estas discusiones que serán luego distribuidas a los actores relevantes. Todo lo señalado debe conducir a un escenario de actividad reflexiva, de inquietud y expectativa positiva por las propuestas e ideas que salen del propio personal y de la información que trae el consultor a la mesa de discusión.

V.4. El análisis FODA

Otro componente de los insumos para proyectar un plan estratégico tiene relación con la lectura de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Existe amplia literatura que refleja cómo aplicar esta herramienta y en este libro no se hará una compilación de éstas. Sin embargo, es importante resaltar por qué este análisis tiene relevancia en el ejercicio formal de definición de una visión futura de la organización.

Las posibilidades de que la empresa pueda llegar a una imagen objetivo determinada están en estrecha vinculación con las cualidades positivas y negativas que tiene la organización, así como las oportunidades y eventos que pueden ser positivos o adversos en el futuro. Por lo tanto, es necesario discutir y penetrar en suficiente profundidad para encontrar las verdaderas respuestas al tema de las fortalezas y debilidades. Sucede que con frecuencia, en un taller de planeamiento se señalan aspectos poco relevantes como fortalezas. Por ejemplo, se señala como fortaleza el compromiso del personal con la empresa, cuando no existe evidencia formal y clara de que sí existe un resultado extraordinario en esa línea, o cuando en la competencia existe similar nivel de compromiso, aspecto que en consecuencia no es una verdadera ventaja.

Igualmente, se suele señalar como fortaleza la tradición e historia de la empresa, que puede tener relevancia pero ésta puede resultar marginal en un mercado dinámico donde lo que privilegia el consumidor es la combinación precio/valor sin importar la tradición empresarial. Es más, en muchos segmentos, el grado de conocimiento de la empresa es inferior al posicionamiento que tienen sus productos en el mercado. Otra fortaleza comúnmente invocada es la alta calidad del producto, cosa que puede ser real pero también un requisito mínimo para permanecer en el mercado. Es decir, no marca diferencia sustancial respecto a la competencia, sino un punto de partida en igualdad de condiciones. Fortaleza, en definitiva, es aquella condición que no puede ser fácilmente imitada por la competencia.

Lo que se requiere es un grado de profundidad adecuado y una actitud crítica de los propios actores respecto a los mitos que predominan la cultura corporativa. Es importante encontrar y valorar en su verdadera dimensión las fortalezas y debilidades.

En el caso de las debilidades también se presentan problemas cuando no existe un trabajo previo de análisis. Afortunadamente, en este punto existe un importante antecedente del diagnóstico que muestra con objetividad todos los puntos débiles que podrían limitar el futuro de la organización. La recomendación general, en consecuencia, es evitar entrar a un escenario sin preparación previa donde muy poca sustancia se pueda recoger en cuanto al análisis FODA.

V.5. Los Parámetros Clave a Considerarse en la Estrategia

Existe un conjunto de ámbitos importantes que requieren ser tratados en el proceso de construcción del plan estratégico. En consecuencia, es necesario que el consultor pueda conducir el proceso tomando en cuenta estos parámetros y logre encauzar las discusiones de modo que recoja insumos para cada uno de estos factores. En lo que sigue, se presenta un listado de estos temas reflejando su relevancia práctica.

a) Visión de Largo Plazo

En un contexto de crisis e inestabilidad se puede argumentar que el largo plazo deja de tener relevancia o que el largo plazo se reduce a un año. Si bien es cierto lo señalado en lo que hace a la operativa de corto plazo, que tiene que sortear la volatilidad del contexto, el propósito de la empresa es sobrevivir estas tempestades y llegar a un punto de destino. Sin duda, la estrategia de largo plazo es central en ese contexto pues puede inclusive llevar a la conclusión de que la empresa debe migrar a un ambiente donde existen mejores condiciones para hacer negocios. En los últimos años, la visión de largo plazo de algunas empresas, en ciertas regiones del país, las ha conducido a tomar decisiones de trasladarse al interior o al exterior de la República. Entonces, ello explica que aún en medio de la crisis, las empresas incorporan visiones de largo plazo y actúan en consecuencia.

b) Aceptación del Riesgo

Puesto que el futuro es incierto, toda decisión implica un riesgo relevante; sin embargo, el peor de los riesgos es no hacer nada para aprovechar oportunidades o para construir líneas de defensa contra potenciales amenazas. El proceso de análisis no puede exceder un tiempo razonable y tampoco puede exigirse que de éste llegue un nivel de confianza y comodidad absoluta con las decisiones. Hay riesgos y se deben enfrentar de la forma más informada y con prontitud. Normalmente, las empresas que ganan son aquellas que sabiendo que existe la probabilidad de cometer errores marchan hacia adelante confiando en poder corregirlos y apostando a las probabilidades de éxito. En consecuencia, el plan estratégico tendrá intrínsecamente una dosis de riesgo que la empresa debe estar dispuesta a asumir y administrar.

c) Anticipación

Para nadie es noticia que el futuro es difícil de predecir. Sin embargo, si se analiza con detenimiento el contexto se pueden detectar señales de tendencias. Existen pronósticos de la economía, existe información de mercados internacionales, de flujo de capitales, de precios de materias primas, de políticas y visiones gubernamentales, de tendencias de mercados y productos. En consecuencia, la empresa debe ser capaz de leer estas tendencias e internalizarlas en sus planes estratégicos.

d) Velocidad

En los últimos años, la velocidad se ha venido a convertir en un factor central de competitividad. El concepto de la competitividad en base al conocimiento y la habilidad de traducir éste en tecnología se ha complementado con la necesidad de llegar al mercado antes que la competencia. Los ciclos de vida de los productos se están acortando y los consumidores son más impacientes. La novedad es relevante y por ello la empresa debe ser capaz de reaccionar con rapidez para no dejar pasar oportunidades. En materia de textiles y confecciones, marroquinería, materiales para la construcción y muchas otras áreas es evidente lo señalado. En el caso de las materias primas, es menos clara esta tendencia.

e) Concentración

Cuando la empresa se pone a reflexionar intensamente sobre oportunidades, surgirán una cantidad de ideas y posibilidades, unas más reales y otras menos. Al final de este tipo de ejercicio se puede llegar a concluir que existen más oportunidades que recursos para poder explorar y aprovecharlas todas. En consecuencia, es importante que el plan estratégico no resulte en una lista larga de proyectos que no serán ejecutados, o que por limitaciones reales sean todos mal ejecutados y/o a medias. Es necesario afinar la puntería y concentrar esfuerzos.

f) Compromiso

Cuando se ha podido definir con claridad el destino o meta organizacional y el rumbo a tomar (Visión y Misión) y se decide una estrategia, corresponde que la empresa ponga toda la energía necesaria para alcanzar lo trazado. Por lo tanto, el plan estratégico tiene que reflejar este compromiso incorporando decisiones de asignar recursos, responsabilidades y tiempos. El plan no es un ejercicio académico o un documento más de orientación. Al contrario, refleja una decisión firme de transitar conforme a lo acordado y de comprometer esfuerzo para lograr resultados.

g) Flexibilidad

Si bien existe un compromiso para ejecutar el plan, éste no está labrado en piedra de modo que no pueda ser ajustado y mejorado. Sin embargo, los ajustes tienen que ser producto de reflexión y análisis. Ninguna estrategia puede ser definitiva y la flexibilidad es importante en un contexto cambiante. Esto implica que la empresa tiene que estar preparada para descartar ideas, abandonar proyectos, matar productos, cerrar unidades y todo aquello que sea necesario para ajustar la estrategia a la realidad.

h) Creatividad

El planeamiento estratégico es un proceso continuo y es importante darle a la organización un espacio formal para la discusión de temas que hacen a la estrategia. Siendo continuo, la creatividad juega un rol importante en la actualización de los planes. Los planes deben ser documentos vivientes en el sentido de estar siempre vigentes y ser el referente central de orientación de la empresa en el tiempo. Dado que la vida de los productos y servicios se acortan, es necesario un continuo caudal de ideas nuevas. Es importante que todo el personal sea alentado a experimentar y mejorar y algunas de las ideas deben traducirse en acciones.

A tiempo de la búsqueda de las estrategias que conformarán el plan se debe explorar dónde la empresa puede desarrollar ventajas competitivas. Es importante que el consultor establezca de manera genérica las estrategias más corrientes y las pueda asociar a lo que la empresa plantea.

i) Diferenciación versus costos bajos

La estrategia de diferenciación es aquella donde los productos ofrecidos tratan de distinguirse de los de la competencia porque le ofrecen más beneficios al consumidor, sea por calidad, prestigio, valor mayor, garantía, sabor, etc. No necesariamente una estrategia de esta naturaleza implica mayor precio, pero se tiene que tomar en cuenta que ésta funciona en mercados menos sensibles al precio, donde posiblemente pueda ser tolerado un incremento moderado de precios.

En contraste, una estrategia basada en costos bajos se sustenta en la posibilidad de llegar al consumidor con el precio más bajo posible. Los mercados donde el ingreso de la población es bajo y la sensibilidad

al precio determina la compra, esta estrategia tiene algún sentido. Si existen componentes irregulares como el contrabando que llega con precios aún más bajos, esta estrategia puede dejar de tener sentido. Tal vez lo único que la justificaría es la precaria sobrevivencia mas no una perspectiva de crecimiento. El complemento que requiere esta estrategia para funcionar es la alta participación de mercado. Se margina muy poco en el precio pero se copa mercado, de modo que se logra la rentabilidad esperada en base a volumen. Entonces, se requiere de gran capacidad de producción lo que implica grandes inversiones; se requiere mucha logística y capacidad de distribución.

j) Especialización

La especialización implica dedicar la producción a un nicho de mercado; a un conjunto reducido de clientes con una porción limitada de líneas de productos. Por ejemplo, la ropa para maternidad es un caso de especialización. En marroquinería, una empresa puede moverse de un segmento de competencia en costo como son las billeteras y zapatos hacia un segmento de especialidad. Por ejemplo, zapatos y guantes para golf, carteras de mujer con altos estándares de calidad y diseño, botas para equitación, etc. La especialización permite salir de la limitación de precios hacia un escenario donde el cliente está dispuesto a pagar más. Este nicho de mercado puede ser más pequeño y hace sentido entonces seguir esta estrategia, si la capacidad de producción es limitada en volumen y no permite copar mercado como se requeriría para permanecer en una estrategia de bajo costo. Con el apoyo del consultor se debe lograr establecer cuál es la estrategia dominante en la empresa ahora y cuál sería la que acompañaría el plan estratégico en el futuro.

k) Movimiento Inicial

Cuando se habla de una estrategia basada en movimiento inicial se está apostando al dicho que "el que pega primero pega dos veces". Esta estrategia implica una llegada y posicionamiento fuerte y exige un despliegue importante de recursos. En negocios donde la logística de distribución tiene mucha relevancia, llegar primero y a lo grande, puede permitir capturar ese mercado por un tiempo largo. Por ejemplo, en productos que requieren de una cadena de frío para su distribución, llegar a áreas rurales con conservadoras que son esenciales para la preservación de la calidad puede generar importantes resultados. Una cervecera que llegue a poblaciones rurales intermedias primero y con esta capacidad de distribución, puede mantener hegemonía en el mercado durante algún tiempo.

l) Sinergia

Esta ventaja surge cuando el negocio que se viene promocionando está vinculado con otro negocio que también desarrolla la misma empresa. En tal caso, ambos productos pueden apoyarse en la misma fuerza de ventas o puntos de distribución. Con esto se puede ofrecer al consumidor combinaciones de productos que sean atractivas. Un ejemplo local tiene relación con una empresa que comenzó como sastrería, con el tiempo se convirtió en una empresa de confección de trajes de hombre con calidad internacional y manteniendo stocks de productos con cantidad y variedad (ya no a pedido). Entre sus productos desarrolló la línea de trajes para bodas (smoking); el cliente debía comprar el traje y buscar en otra parte, la camisa, el corbatín que hace juego con el chaleco y los demás accesorios. La empresa percibió una oportunidad de sinergia y comenzó a producir también estos otros productos de modo que el cliente prefiere comprar en ese lugar porque encuentra todo lo que requiere.

Otro ejemplo local es el de Yambal que comenzó vendiendo productos como cremas y maquillajes para mujer y luego paso a bisutería y otros accesorios mediante su sistema de venta personalizado de puerta a puerta, usando la misma fuerza de ventas que distribuye los otros productos.

Al nivel de unidad de negocio, el plan estratégico debe especificar entre otras cosas lo siguiente:

a) El mercado donde se va a competir. Se requiere definir qué productos se van a ofrecer y cuáles no se van a ofrecer, a qué mercados servir y a cuáles no, con qué competidores enfrentarse y a cuáles evitar; qué tipo de tecnología usar y qué nivel de integración vertical se piensa desarrollar.
b) El nivel de inversión con sus diferentes posibilidades como: invertir para crecer, invertir para mantener la posición actual, cosechar minimizando la inversión, recuperar el máximo de dinero vendiendo el negocio a medio camino u otra estrategia diferente.
c) Las estrategias funcionales para competir en el mercado que se ha definido. Éstas son por ejemplo, estrategias de producto, de posicionamiento, precio, de distribución, de fabricación, de logística, mercadeo y ventas.
d) Los activos como tecnología o las habilidades estratégicas que proveerán una ventaja competitiva. Una habilidad o capacidad estratégica es aquello que una de las áreas funcionales sabe realizar con extraordinaria excelencia. Un activo estratégico será un recurso (maquinaria o equipos) que hace a esa unidad de negocio extremadamente fuerte respecto a su competencia. La formulación del plan estratégico debe considerar el costo y la factibilidad de generar y mantener activos o habilidades que proporcionen la base de la ventaja competitiva.

A efecto de orientar más al consultor, se puede señalar que una de muchas propuestas de índice de contenido de un reporte de plan estratégico podría incluir los siguientes capítulos:

I. Definición del Negocio Actual
II. Análisis de contexto (Economía, Industria, Sector, etc.)
III. Análisis de tendencias en el contexto
IV. Análisis del Mercado (tamaño, participación, crecimiento, etc.)
V. Pronósticos de demanda, oferta y balances de mercados.
VI. Factores críticos de éxito en la empresa.
VII. Oportunidades y Fortalezas (estrategias ofensivas)
VIII. Debilidades y Amenazas (estrategias defensivas)
IX. Construcción de Escenarios para la empresa (conceptuales)
X. Definición de visión o imagen objetivo de la empresa (dónde llegar).
XI. Definición y selección de opciones estratégicas (caminos y rutas críticas).
XII. Definición de estrategias funcionales.
XIII. Definición de metas y objetivos (hitos intermedios)
XIV. Definición y Asignación de Recursos.

VI. Quinta Etapa: Plan de Negocios

El Plan de Negocios es la expresión cuantificada de todo lo que se ha trabajado en la fase de la elaboración de la estrategia. Una vez identificada la meta a la que quiere llegar la empresa, reflejada en sus principales variables, mercados, productos, estrategias de competitividad y otros, corresponde establecer los aspectos operativos que ayuden a describir cómo la empresa va a llegar desde su posición actual a la que se ha definido en la estrategia.

En cierta medida, la información que se presenta en el Plan de Negocios engloba a la que se ha elaborado en el plan estratégico, pero añade elementos operativos y de cuantificación que no son parte del plan estratégico. En los hechos, con el plan de negocios se llega hasta la proyección de estados financieros pro-forma que mostrarán los resultados que se puede esperar de la aplicación de la estrategia de reconversión competitiva.

VI.1. Análisis de Contexto, Mercado y Competitividad

El consultor incorpora de manera sistemática la información del contexto económico, industrial, de mercados de insumos, de precios de materias, legislación laboral, ambiental y otros elementos que pueden influir en el desempeño de la empresa. Mucho de esto ya estará trabajado en la parte correspondiente a la estrategia y simplemente corresponde complementar con cuantificaciones más precisas e información adicional. En lo que sigue, se presentan los temas que pueden organizarse para dar lugar al contenido del Plan de Negocios. El consultor podrá definir los acápites relevantes en función de la realidad de la empresa y la información previamente procesada.

VI.1.1. Entorno - Amenazas y Oportunidades

A lo ya señalado en relación a las amenazas y oportunidades del entorno, referidas a cambios en variables sobre las cuales la empresa no tiene directo control, corresponde añadir si existen amenazas y oportunidades que puedan residir en el interior de la empresa. Como amenaza se puede considerar, si fuera el caso, un posible conflicto de accionistas, problemas potenciales con acreedores, presiones sindicales internas y otros conflictos internos que no han sido explicitados antes. Dentro las oportunidades se pueden señalar, si corresponden, posibles capitalizaciones, la llegada de socios estratégicos, etc.

VI.1.2. Análisis del Mercado

Corresponde trabajar en la definición del mercado meta, cuantificación de éste, localización geográfica y descripción de características socio económicas. Ingresos per-cápita, clase o estrato por ingreso, actividad de dependencia o cuenta propia, número de mujeres, hombres, niños o ancianos en la medida que el producto esté dirigido en especial a algún grupo etáreo. Rubros o actividades de ocupación del mercado meta, características de estructura de edad, tasa de crecimiento poblacional de este mercado, escolaridad o grado de instrucción y otras variables que sean de interés y relevancia para el negocio.

El potencial del mercado meta se evalúa mediante proyecciones formales de crecimiento en base a supuestos relevantes respecto al número de personas, consumo per-cápita del producto o similares, tendencia de crecimiento de esta variable y su comparación con países de similar desarrollo. Por ejemplo, se puede valorar el consumo per/cápita de litros de leche por año en el Perú o el Norte de Chile como indicadores de la tendencia que podría tener el mercado local. Existen indicadores nutricionales que pueden ser relevantes a ciertos productos y corresponde analizarlos.

Interesa conocer las influencias cíclicas que actúan sobre el mercado. Se debe determinar si existen ciclos que afectan al mercado, producto de estacionalidad en los ingresos, preferencia por el producto, clima o estaciones, moda y cualquier otra variable que determine variación en ventas respecto a un promedio (desviación estándar).

El ciclo de vida del producto, servicio o mercado implica que se trabaje para detectar la etapa en la que se encuentra el producto o servicio. Este concepto no aplica a todos los productos. Existen bienes cuyo ciclo de vida puede considerarse ilimitado, principalmente los productos agrícolas que siempre tendrán demanda mientras exista población. Sin embargo, aún en estos productos se generan ciclos de contracción significativos. Si se evalúa el consumo per-cápita de carne de cordero en el país en la última década uno podrá constatar lo señalado.

a) Cliente

Perfil del cliente o consumidor final. El objetivo es caracterizar de la manera más precisa al cliente. Corresponde responder preguntas básicas como quién es el cliente final, cuáles son sus características

socio económicas, cuáles son los rasgos culturales que pueden influir en sus patrones de consumo del producto (por ejemplo en ciertos lugares del país el consumidor de alimentos preparados valora mucho la cantidad de la porción). En general cuál es el estilo de vida que tiene ese grupo de clientes y cómo ello puede afectar su patrón de consumo de los productos ofertados.

Qué productos compra y por qué compra esos productos y no otros. Cómo se organiza para realizar sus compras. Puede ser que compra con poca frecuencia en cantidad o con mucha frecuencia en poca cantidad. Cómo compra, es otra pregunta importante. Puede ser que compra en raciones pequeñas por el efecto precio. Por ejemplo, compra por libras y no quintales. Compra botellas pequeñas y no de dos litros. Compra píldoras sueltas y no la receta completa, etc.

Cuándo y dónde compra, son otros aspectos importantes. Puede ser que compra de manera sistemática acudiendo a un mercado, supermercado o centro de abasto, con frecuencia semanal. Al contrario, puede ser que compra en la tienda de barrio con frecuencia diaria.

b) Proveedor

Quiénes son los proveedores actuales y quiénes podrían ser los proveedores futuros en función de los nuevos mercados y productos. Cuántos son los proveedores actuales y cuál la posibilidad de ampliar posibles proveedores internacionales si fuera necesario. Dónde están los proveedores y cuáles son las distancias y tiempos de transporte de materiales a la empresa. Cuáles los costos de fletes y otros asociados.

Facilidades de acceso a mayores volúmenes de insumos requeridos con los actuales proveedores. Cuál es la capacidad de expansión que tienen los proveedores y si pueden cumplir ordenes adicionales de magnitud. Cuál es el tamaño de las fuentes proveedoras, su capacidad instalada y su capacidad de ocupación actual. Cuáles son sus límites de producción.

Cómo es la relación con los proveedores y las condiciones de negociación actuales. Acciones para lograr mejor posición de negociación frente a estos proveedores. Formalidad contractual y puntualidad de los proveedores actuales y perspectivas con otros proveedores. Cómo es la organización de los proveedores desde el punto de vista de su articulación e inserción en cadenas de valor formales y dinámicas. El peor escenario es depender de proveedores no establecidos o irregulares; tratándose de materias primas con origen en el sector agrícola, interesa saber cuáles son los factores que determinan su producción desde el punto de vista de su organización comunal, sindical u otros factores sociales que podrían llegar a representar un problema en el suministro de materias primas.

Condiciones de pago a proveedores, posibilidades de crédito y garantías de cumplimiento ofrecidas. Perspectivas de estas variables con futuros proveedores. Acciones realizadas para sondear relaciones con nuevos proveedores.

El nivel de competencia que existe entre los proveedores es importante puesto que determina las condiciones de acceso a materias primas. Es necesario, en consecuencia, realizar un diagnóstico que permita conocer las características básicas del mercado de proveedores. Igualmente, interesa conocer cuáles son las barreras de entrada a los mercados de proveedores y, si corresponde, evaluar si existen conductas anti competitivas, como determinación de precios en colusión o carteles.

Otro aspecto relevante tiene que ver con la condición de formalidad de los proveedores y la posibilidad de que éstos emitan facturas que puedan ser utilizadas por la empresa para crédito fiscal por el IVA.

c) Competencia

El manejo de información de la competencia es crucial para poder definir adecuadamente las metas del Plan de Negocios. El consultor deberá elaborar y sistematizar toda esta información con datos que tenga la propia empresa o de fuentes externas. Lo primero a analizar es quiénes son la competencia y en qué rubros o productos que genera la empresa son relevantes.

Es necesario conocer quiénes son, cuál es su capacidad de producción actual y su participación en el mercado, segmentando regiones, plazas o nichos relevantes al producto. La ubicación geográfica y su área de influencia también es un aspecto que permite conocer el impacto que tiene su producción sobre el mercado. Es necesario tratar de conocer los aspectos que representan vulnerabilidad para la competencia. Para ello, se parte con un análisis del producto mismo. El posicionamiento del producto de la competencia en el mercado, la calidad, el precio, la distribución, la durabilidad si se trata de un producto perecedero, etc. Un análisis detallado del producto puede reflejar puntos vulnerables que deben ser conocidos. Otros aspectos de vulnerabilidad pueden salir a relucir cuando se habla con los clientes. Para ésto se puede realizar grupos focales que no representan costos significativos como encuestas amplias. Claro que existen diferencias de alcance y cobertura respecto a la información en uno y otro caso.

Como referencia actual se tiene el dato que una boleta de encuesta procesada tiene un costo cercano a los US$ 15. Pensando en una muestra de 500 personas se podría asignar un presupuesto de US$ 7.500 que bien podrían ser invertidos en esta fase. Esto puede claramente ayudar a conocer la reputación que tiene en el mercado la competencia y sus productos, los atributos que más valoran de sus productos y los servicios conexos que puede estar ofreciendo la competencia en materia de distribución, cobranza, puntualidad, reposición de productos defectuosos, y servicios post venta en general. La política de precios y descuentos por cantidades, posibles diferenciaciones de precio en base a estrato social o aspectos relacionados a la presentación del producto de acuerdo a segmentación de mercado.

A partir de esto se puede detectar con mejor precisión los puntos fuertes y débiles propios y los de la competencia. La mayor dificultad que se puede presentar es estar frente a la competencia de productos internados ilegalmente donde no existe posibilidad de contar con estadísticas o alguna información oficial. En tal caso, vale la pena explorar cómo es el mecanismo de distribución y cómo se encadenan los procesos desde los mayoristas a los minoristas. Esta es una labor que a veces no resulta tan difícil de lograr puesto que los comerciantes y muchos sectores conocen la mecánica operativa. Vale la pena hacer el intento de explorar este tema en profundidad.

Otro factor relevante a explorar de la competencia es su actitud frente al riesgo. En un mercado relativamente pequeño los empresarios se conocen unos a otros y conocen los perfiles y personalidades que pueden ser conservadoras o más tolerantes al riesgo. La composición de los cuerpos directivos de la competencia puede ayudar a reflejar algunos indicadores de aceptación de riesgos, así como sus decisiones pasadas que se ven reflejadas en el lanzamiento de proyectos de inversión o acciones similares en tiempos de incertidumbre.

Corresponde conocer los canales de distribución que emplea la competencia; si tiene puntos propios de venta o utiliza intermediarios mayoristas para el efecto. Cuál es la logística de distribución y si en esta área existen factores de ventaja de la competencia superiores a los que cuenta la empresa.

A partir de lo señalado, se puede deducir la política de competencia que tienen los otros oferentes en el mercado. Puede ser el caso que su estrategia no está en los precios sino en el crédito a los mayoristas. Puede ser el caso que la estrategia se concentra en promociones continuas que implican

la entrega de otros productos como envases, juguetes, la "docena de trece" y otras tantas opciones. Puede ser que la estrategia está en el auspicio de eventos culturales, deportivos y/o conciertos musicales.

VI.1.3. Definición de Mix de Productos y servicios

Corresponde en este acápite describir la expectativa en cuanto a los productos que se lanzarán, el detalle de las mejoras que se ha definido introducir a los productos existentes y las razones o justificaciones que explican estas decisiones, asociadas a las señales de mercado y demanda que se ha proyectado previamente.

Explícitamente se describirán los atributos tangibles de los productos que sustentan la estrategia. Estos pueden ser el sabor, la utilidad, calidad, precio, accesibilidad, etc. Debe quedar absolutamente claro por qué el mercado valorará estos productos y cuáles los factores que lo harían preferido respecto a lo que ofrece la competencia. La conexión entre el producto, la necesidad y la preferencia del mercado meta debe ser evidente.

Igualmente, se requiere el análisis de los atributos intangibles del producto. En este caso, se puede asociar conceptos como: comer sano, si se trata productos orgánicos; tradición e identidad de región, como la Papaya Salvietti; o los Chocolates Taboada de Sucre. Finalmente, si corresponde al caso se debe comentar alguna previsión respecto al ciclo del producto.

VI.1.4. Atractivo del Mercado

A esta altura ya se contarán con cifras adecuadas del tamaño actual del mercado y proyecciones a cinco años de éste. Se habrán utilizado los supuestos relevantes para proyectar el mercado y para proyectar la demanda. Se habrá segmentado la proyección de acuerdo a las características de cada región, grupo poblacional, así como otras variables demográficas relacionadas. También, se habrá trabajado en un acápite específico que tiene que ver con el mercado externo y las proyecciones de exportación. La empresa ya habrá definido sus metas en cuanto a participación de estos mercados, traducidas en volumen de ventas, valor de ventas, nuevas plazas, etc.

Lo que corresponde en esta fase es trabajar en las cifras relativas a la estrategia que la empresa ha definido en su plan estratégico. A esta altura ya habrá quedado clara la estrategia de competencia, pudiendo ser ésta por liderazgo en costos, lo que implica desarrollar productos básicos y muy baratos, dirigidos a mercados de bajo ingreso, pero con volúmenes grandes de producción y mucha capacidad de copamiento. En el caso híbrido se tratará de un producto de precio competitivo pero con características de calidad comparables a la competencia. El esquema de diferenciación discutido antes, tiene otras connotaciones de calidad, mayor precio, pero menor esfuerzo de volumen de producción.

En consecuencia, de acuerdo a la estrategia, corresponde cuantificar las ventas anuales que llevan a la meta final, cuantificar la producción, la demanda de materia prima, los requerimientos de tecnología, la capacidad y logística de distribución, el personal y su perfil. Igualmente, las inversiones que requiere la implementación de lo elegido, el financiamiento y sus condiciones, etc. En esta fase, la estrategia debe ser traducida a números en todos los ámbitos de la empresa donde ésta tiene impacto.

A toda esta parte podemos llamar *proyección de operaciones*, pues permite conocer la trayectoria cuantitativa de los principales procesos de la empresa. Vale la pena trabajar con proyecciones mensuales para el primer año y proyecciones anuales para los siguientes cuatro. Se proyectará ventas, compra de insumos, producción, inventarios de insumos valorando la capacidad de almacenaje, necesidades

de equipos, maquinaria, mano de obra, impacto en tamaño de planta, *lay out*, turnos necesarios para atender la producción, terrenos y edificaciones, así como obras civiles, gastos de mercadeo, publicidad, etc. Corresponde poner en cifras todo aquello que va a ser afectado por la estrategia. El consultor en esta fase trabajará con los actores clave de la empresa y tendrá la tarea de velar por la consistencia global de la construcción del escenario activo.

VI.1.5. Participación en el Mercado

La meta final de participación de mercado que ha definido la empresa, debe ser fraccionada en metas intermedias que serán anuales y con frecuencia mayor si el caso aconseja. La labor consiste en construir estas metas intermedias considerando las capacidades actuales y las que se piensa desarrollar en función a mejoras competitivas e inversiones. Será necesario establecer estas metas medidas en términos de volumen y valor, así como en tasas de crecimiento porcentual entre cada periodo. Si por alguna razón ha sido relevante la segmentación del mercado, entonces estas metas también tienen que reflejarse a ese nivel con los indicadores señalados.

VI.1.6. Plan de Mercadeo y Comercialización

Esta es una pieza importante del Plan de Negocios, pues establece la forma en que se van a impulsar las ventas hacia las metas establecidas. Este plan debe definir una forma o cultura de comunicación y mercadeo. Mientras muchas empresas acuden a medios masivos como la televisión, otras empresas tienen estratégicas y culturas de comercialización diferentes. Lo que hace Yambal para vender es totalmente diferente a lo que hace la Coca Cola. Lo que hacen las microfinanzas para vender sus productos es totalmente diferente a lo que hacen los bancos con enfoque corporativo. La forma en la que promociona café Juan Valdés de Colombia es totalmente diferente a la forma en la que se vende Nescafé. Por lo señalado, la empresa debe contar con un plan en materia de mercadeo y comercialización que identifique los puntos centrales de esta estrategia.

Las diferencias entre los productos y la propia imagen corporativa deben estar claramente definidas para poder posicionar estos conceptos en el mercado. Volvo tiene un posicionamiento claramente definido en el mercado automotriz que es la seguridad y la resistencia de sus automóviles en casos de accidentes. En lo más cercano a nosotros, en cierto momento pollos IMBA definió con absoluta claridad su diferenciación con el slogan "pollos color oro", que reflejaba la calidad del maíz con que fueron alimentados los pollos. En contraste, la competencia apela a la imagen de la abuela y la receta tradicional de que hace recordar a la gallina criolla.

Dentro el plan de mercadeo es necesario aterrizar con mucha rapidez en un presupuesto que esté al alcance de la empresa. Por lo tanto, antes de planificar muchas cosas que no contarán posiblemente con recursos, es necesario considerar que la estrategia de mercadeo tiene una restricción presupuestaria. En ese marco, vale la pena definir cómo optimizar impacto con los limitados recursos disponibles.

Para formular el presupuesto se requiere definir primero los componentes del plan. Por lo tanto, habrá una sección especifica que describirá estos componentes y los impactos esperados. Luego, es mucho más fácil cuantificar esto y presentarlo en formato de presupuesto.

En relación al slogan del negocio vale la pena pensar que éste debe ser pegajoso y recoger con la mayor precisión los atributos de los productos y de la empresa. Sin embargo, no es necesario que exista una definición inmediata en esta materia, lo que no significa que no sea importante. Al contrario sí lo es, como será la definición del logo de la empresa, del producto o del servicio. Todos estos detalles son verdaderamente importantes para lograr un posicionamiento eficaz en el mercado.

También deben estar definidos los servicios que se van ofrecer al cliente, cuantificadas las inversiones para lograr estos servicios y determinados los costos operativos. Dependiendo de la empresa, todo se puede reducir a una línea telefónica gratuita y una persona que canalice reclamos a ventas o, al contrario, puede establecerse una plataforma mayor que se justifique en la estrategia.

Se requiere cuantificar cómo estará estructurada la fuerza de ventas. Se requiere una noción de la estructura organizativa, el número de personas, sus perfiles y posibles remuneraciones. Se puede proyectar esto en el tiempo, incorporando de manera gradual nuevos vendedores de acuerdo a parámetros de rendimiento por persona, valor de ventas, número de clientes o los ratios relevantes. Así, el mes cero de la proyección el personal será posiblemente los que actualmente trabajan en el área. A los tres meses se incorporará una persona más en la proyección, y así hasta llegar al total de ventas esperadas y un nivel de productividad o cupos de ventas.

VI.2. Ingeniería del Negocio

VI.2.1. Localización y Dimensiones (actuales y futuras)

Se parte con información básica, como la descripción de la ubicación física de las plantas, los componentes de procesamiento. Por ejemplo, en algunas industrias como la avícola, las plantas de eclosión están en determinados lugares con ciertas características, las granjas de crecimiento y engorde están en otra parte y las plantas de faenado en otra. Finalmente, la plata de procesamiento de carne para embutidos está en otra localización diferente. Dentro lo que es el Plan de Negocios y la estrategia corporativa, corresponde analizar qué sucederá con estas plantas y cómo soportarán las expectativas del plan. Es importante pensar cuál es la consistencia entre lo que son ahora las plantas y lo que deberían llegar a ser de acuerdo a las exigencias del plan.

Se debe valorar el tamaño, la capacidad instalada y la expansión futura, el espacio físico y los costos que representaría ampliar agregando capacidad o rediseñando el *lay out*. La distribución que resulte de la suma de equipos y otros activos productivos no debe ser afectada, pues se requiere mantener niveles adecuados de tiempos de proceso y la menor cantidad de movimientos. Vale la pena trabajar en un diagrama de disposición óptimo y presentarlo en el Plan de Negocios como una propuesta para que la empresa la considere más adelante.

VI.2.2. Capacidad Instalada (actual y futura)

A la luz de la estrategia y los planes de producción, corresponde trabajar definiendo las capacidades máximas de producción por línea y también estimar esta capacidad bajo los supuestos de expansión previstos en el plan. De este ejercicio se detectarán los posibles cuellos de botella y las necesidades que darán paso a un plan de actualización y ampliación de equipos (programa de inversión en equipos). El sentido de prioridad se genera a partir de la constatación que hay equipos que más pronto llegarán a su tope de producción.

Cuando se trabaja esta sección vale la pena también incorporar un breve análisis de la antigüedad de los equipos y su vida útil futura a la luz de los planes de la empresa. En algún momento los equipos actuales comenzarán a presentar problemas y posiblemente afectarán la productividad. Éste es otro criterio, tal vez menos urgente, pero también relevante a la hora de pensar en inversiones en equipos. De esta sección debe obtenerse como insumo importante para el resto del Plan de Negocios un cuadro de inversiones en equipos y maquinaria que refleje los momentos en los que se hará el gasto de inversión a lo largo de la proyección.

V.2.3. Costos

En materia de costos, corresponde proyectar primero las principales líneas de egresos del estado de pérdidas y ganancias. En base a la estructura proyectada para el personal y una escala salarial, corresponde trabajar en la proyección de gastos de personal. Se considerarán los gastos por aportes de salud (10%), aportes por Riesgo Profesional y Común (1.75%); aportes para fines de vivienda, aguinaldos, bono de antigüedad en función del salario mínimo nacional, subsidios de maternidad y lactancia, así como el pago de finiquitos. La mejor manera de proyectar muchas de estas incidencias es tomando la frecuencia histórica de casos en la propia empresa respecto a algún indicador como el total de la planilla o masa salarial.

Se requiere también proyectar los otros gastos administrativos que tienen que ver con los servicios básicos. Debe existir algún grado de dependencia entre el consumo de energía en general (luz, gas, etc.) y los niveles de producción. En materia de comunicaciones, corresponde proyectar gastos en telefonía. Es necesario estudiar el patrón histórico de estos gastos y asociarlo a alguna variable donde exista correlación o causalidad. Por ejemplo, el gasto en comunicaciones puede ser que se expande a un ritmo que tiene relación con las exportaciones.

El costo de ventas o costo de materia prima es algo que ya viene de la proyección operativa que se ha trabajado anteriormente, pero sí tiene que estar en consistencia con los pronósticos de gasto administrativo.

Es necesario interiorizarse del régimen de depreciaciones para incorporar también las líneas correspondientes a este componente. No todos los equipos se deprecian bajo la misma norma.

Los costos relativos a la distribución y mercadeo deben ser tratados con especial cuidado. Se deben proyectar estos costos analizando su correlación con el nivel de ventas y el crecimiento de la fuerza de ventas. En este momento es adecuado pensar en costos de capacitación.

Los costos de internacionalización o relacionados a los programas de exportación deben ser también cuantificados, para lo cual se pueden tomar parámetros de la propia empresa o cifras estimativas donde se incorporan gastos como pasajes, viáticos, envío de muestras, desarrollo de contactos y gastos asociados a asesoría legal para la estructuración de contratos y alianzas, según corresponda.

Otros costos emergen del mantenimiento de equipos, repuestos y asesoría tecnológica. El mantenimiento de inventarios también genera costos que deben ser cuantificados, así como los costos asociados a las actividades de innovación que puede implicar mantener laboratorios para desarrollo y control de calidad. Por otra parte, están los costos de certificaciones de calidad y la obtención de fichas ambientales, si corresponde.

Finalmente, entre los costos se debe prestar particular atención al componente tributario. Vale la pena trabajar este componente de manera independiente para luego llevar la última línea a la hoja de egresos.

La contabilidad actual de la empresa es un buen lugar para comenzar a entender los costos y preparar proyecciones. Es recomendable proyectar primero el escenario pasivo sin incorporar todavía los impactos de la estrategia. Una vez que se tiene un modelo armado con el escenario pasivo, es más fácil introducir los cambios y efectos que produce la aplicación del escenario activo que lleva a la meta escogida.

Muchas de las acciones que contempla el escenario activo pueden ser estructuradas como proyectos donde las inversiones no se llevan al gasto en un solo periodo. Contablemente se pueden llevar tramos

de estos gastos de capital de manera que se amortizan los proyectos y así no se incurre en estados financieros con pérdidas fuertes durante los periodos de inversión.

V.2.4. Márgenes de Contribución por productos

Establecidos los ingresos por ventas y los costos, se puede trabajar en la construcción de los indicadores de contribución por productos. Para ello, sin embargo, se requiere realizar el trabajo de imputación de gastos a productos. En el caso de los costos directos la tarea es menos dura. En el caso de los costos indirectos, sin entrar en la compleja tarea de crear un sistema completo, sea ABC costing u otro, se debe asumir supuestos un tanto generales de modo que con un esfuerzo razonable se tengan cifras suficientemente indicativas sobre los márgenes de contribución de los principales productos actuales y proyectados.

VI.3. Escenarios y Proyecciones Financieras

En esta fase es donde todo lo trabajado se consolida en la cuantificación de dos escenarios. El escenario pasivo que representa la opción de seguir haciendo los negocios como hasta ahora, y el escenario activo que implica la aplicación del plan estratégico y las mejoras competitivas.

A esta altura, todos los insumos que son las proyecciones operativas, las proyecciones de los costos y las proyecciones de inversiones estarán completos. Es el momento de juntar todo y evaluar cómo se comportará la empresa en su integridad bajo los dos escenarios propuestos.

En el mercado existen varios programas informáticos que se pueden usar de tal modo que no se tenga que invertir tiempo en modelar algo que ya muchos lo han hecho. El valor que añade el consultor en esta fase es la selección de la herramienta que sea más apropiada para el caso. Algunos sitios de internet donde se ofrecen estas herramientas libres de costos son:

1. www.planware.org/exlfaq.htm
2. www.moneysoft.com/product_list.html.
3. www.programurl.com/software/finance.
4. www.planware.biz/model.htm,
5. www.solocursos.net/business_plan-como_armar_un_plan_de_negocios
6. www.innovateur.com.mx/plan.html

Para asegurarse que el paquete seleccionado sea adecuado y entender la forma en que realiza los enlaces y genera los estados financieros, se recomienda tomar la información real del último año de la empresa y vaciar todos estos datos reales operativos, de ingresos, gastos y costos. Con la información real realizar la proyección respectiva y comparar los resultados que arroja el programa contra los resultados reales de la empresa. Al comparar los estados de pérdidas y ganancias, el balance y el flujo de caja, el consultor puede rápidamente analizar si vale la pena emplear esa herramienta o buscar otra con mejores características.

Finalmente, los números son sólo eso mientras no exista un análisis que explique de manera contundente lo que se ha proyectado. Por lo tanto, corresponde invertir el tiempo y esfuerzo necesarios para leer cuidadosamente las cifras y traducirlas en mensajes claros, detallando los puntos centrales en relación a los supuestos de la proyección y los temas críticos que sustentan los resultados. Por lo señalado, se debe considerar una sección específica para el análisis correspondiente, tanto del escenario pasivo como del activo. En esta parte también entrará en escena el análisis de sensibilidad donde se hacen nuevas corridas del modelo tomando desviaciones en algunas variables importantes como precios, volúmenes de ventas, costo de materias primas y costos financieros.

En resumen, el presente capítulo ha detallado el método empleado en el proyecto de competitividad encarado por la CEPB y la CADEX con el apoyo de la CAF. Sin duda, existen otros métodos de trabajo que también tienen pleno valor y aquí no se sostiene que lo presentado sea definitivo en cuanto a la forma de realizar este tipo de trabajos. Tal vez la virtud de lo presentado es que deriva de la experiencia práctica y local, en la realización de este tipo de trabajos en las empresas que participaron en el programa. En los siguientes capítulos se entra en el detalle de los casos de estudio y se complementa con fichas técnicas que permiten pasar al análisis de situación con la solvencia instrumental y técnica requerida.

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EL PREDIAGNÓSTICO Y LA MEDICIÓN DE LA PREDISPOSICIÓN DEL CAMBIO

CATEGORÍA	PUNTAJE
LIDERAZGO ESTRATÉGICO	**1, 2 ó 3**
Patrocinio: El patrocinador del cambio no es necesariamente el líder diario, es el visionario, es el jefe que promueve el cambio y el que paga las facturas, es la persona con poder de ayudar al cambio en equipo cuando éste presenta resistencia. Si el patrocinio viene de los altos niveles de la empresa; por ejemplo presidentes ejecutivos, gerentes generales, junta directiva. etc., asigne tres puntos. Los patrocinadores más débiles son los ejecutivos de *niveles medios y el personal de tipo consultor. En tal caso la calificación es la menor.*	
Liderazgo: El cambio es más exitoso si el liderazgo proviene del alto nivel, es decir con propiedad, que tenga responsabilidad directa sobre lo que va a ser cambiado y que tenga en mente y en forma clara los resultados del negocio. En estos casos califique alto. Si el liderazgo viene de bajo nivel o éste no está bien conectado dentro de la organización es el menos *apropiado para el éxito y debe ser calificado en forma baja.*	
Motivación: Asigne una alta calificación si la gerencia está consciente de la necesidad de motivar al personal y ésto es compartido a todos los niveles de la organización haciendo énfasis en el mejoramiento continuo. Si por el contrario, se tiene un grupo de administradores y trabajadores tradicionales y limitados, los cuales han estado en sus trabajos por más de 15 años y la cultura *conservadora desalienta la toma de riesgos, dé una calificación baja*	
Jerarquía Organizacional: El menor nivel de jerarquía y la menor escala de grados entre los empleados es más apropiado para el éxito del cambio. Una buena administración media y personal consultor no sólo disminuye la velocidad en la toma de decisiones, sino que también crea un gran número de personas *con el poder para el cambio en bloque*	
Moral: Si los empleados disfrutan del trabajo en la organización y su nivel de responsabilidad es alto, el cambio es más fácil. Si es bajo el espíritu de equipo, el esfuerzo voluntario es pequeño y existe desconfianza, asigne un punto	
CATEGORIA	**PUNTAJE**
Comunicación: La compañía adaptará el cambio de la forma más rápida si tiene muchos medios de comunicación bidireccionales que alcanzan todos los niveles de la organización y que todos los empleados usen y entiendan. Si los medios de comunicación son pocos y siempre en una sola vía, el *cambio será más difícil.*	
Estructura Organizacional: Si se tiene una organización flexible y las reorganizaciones son bien recibidas, califique alto. Califique bajo, si existe una estructura rígida que no ha sido cambiada por más de cinco años o ha experimentado reorganizaciones frecuentes con poco éxito; eso puede ser señal de *una cultura cínica en la empresa que combate el cambio esperando y actuando para que fracasen.*	

Toma de Decisiones: Si las decisiones son tomadas en forma rápida teniendo en cuenta gran variedad de sugerencias, evalúe alto. Si por el contrario, las decisiones se llevan a cabo en forma lenta o son tomadas en forma misteriosa o por personas que no se saben quiénes son; o existe mucho conflicto y confusión durante el proceso con señalamiento con un dedo después de que las decisiones son *anunciadas, dé una calificación baja*	
SEGUIMIENTO PARA ADAPTACION	
Experiencia previa al cambio: Si la organización ha implementado exitosamente cambios importantes en el pasado califique con tres puntos. Si no hay experiencia previa con cambios grandes o si el esfuerzo al cambio falló dejando un legado de frustración otorgue un punto. La empresa calificará con un puntaje *de dos, si reconoce errores en previos intentos al cambio.*	
Contexto Organizacional: ¿Cómo el esfuerzo al cambio está conectado con otros semejantes de la organización? (Por ejemplo: ¿Ensamblan éstos con el proceso continuo de administración total de la calidad? ¿Coincide esto con las acciones estratégicas como adquisiciones o líneas de nuevos productos?).	
Los problemas se presentan cuando el esfuerzo a cambio es de una manera aislada o si hay esfuerzos de cambios múltiples cuyas relaciones entre sí no están ligadas estratégicamente	
Procesos/Funciones: Los cambios grandes casi invariablemente requieren rediseño de los procesos del negocio que afectan funciones como: compras, contabilidad o mercadeo. Si los ejecutivos al mando son de una actitud muy rígida, el cambio será mucho más difícil. Otorgue más puntaje cuando de propia voluntad, ellos y la empresa como un todo están dispuestos al cambio de procesos críticos y al sacrificio de ganancias o de poder por el bien del grupo.	
CAPACIDADES	
Mediciones: Si la empresa utiliza mediciones para evaluar el desempeño de sus actividades de modo que éstas expresen la economía del negocio, dé una puntuación de tres. Si algunas de las mediciones existen pero los sistemas de compensación e incentivos no las refuerzan en forma explícita dé dos puntos. *Si no se tienen mediciones o no se sabe de qué se está hablando, entonces asigne un punto*	
Análisis e identificación de los Competidores: Si la empresa compara objetivamente el desempeño de su compañía con los competidores y sistemáticamente examina los cambios en el mercado, dé tres puntos. Si el conocimiento de las habilidades de los competidores es meramente anecdotal, dé un punto. *(Lo que los agentes de ventas comentan en reuniones informales)*	
Atención al cliente: Si en la empresa todo el personal tiene conocimiento de los clientes, si la organización está de acuerdo en cambiar para servir a los clientes de una mejor manera, si todos los individuos que componen la fuerza de trabajo saben quiénes son los clientes, si conocen sus necesidades y han tenido un contacto directo con ellos, otorgue tres puntos. Reste puntos si el conocimiento de los clientes está confinado a los bolsillos de la organización (Ventas, Mercadeo y *Gerentes)*	
Incentivos: El cambio es fácil si los administradores y empleados son incentivados por la toma de riesgos, por ser innovadores y por buscar nuevas soluciones. Un equipo basado en incentivos es mejor que dar incentivos solamente por logros individuales.	

Reste puntos si la compañía, como la mayoría, incentiva continuidad sobre el cambio, sólo si los administradores se convierten en héroes por hacer presupuestos, donde no se toman riesgos porque siempre se les dice lo que hay que hacer y se tiene el sentimiento de que un error o una equivocación *de parte de ellos conducirá a un castigo por parte de la empresa.*	
VISION DEL FUTURO	
Innovación: Si la compañía está siempre experimentando nuevas ideas que son implementadas con poco esfuerzo y los empleados trabajarán a través de las fronteras o límites internos sin mucho problema, califique alto. Existen también signos malos que se oponen a una buena innovación como por ejemplo: mucha burocracia o papeles, múltiples vistos buenos antes de llevar a cabo nuevas ideas, otras señales que indiquen oposición al cambio y a la innovación.	
Dirección: ¿Cree la gerencia fuertemente que el futuro podría ser diferente al presente? ¿Qué tan claro es el panorama administrativo para el futuro? Si se tienen respuestas positivas a estas preguntas dé una calificación alta.	
Si la gerencia de la empresa o junta directiva piensa que solamente se necesitan cambios pequeños, o el resultado es por lo general no hacer cambios del todo, asigne una calificación baja.	
CALIFICACION TOTAL	

CAPÍTULO III

CASOS DE ESTUDIO – PRIMERA PARTE

En este capítulo, se presentan los casos EMPOLLA S.A. y COBRA S.A. Se hace notar que estos estudios de caso se escribieron en base a la experiencia de empresas bolivianas. Sin embargo, deliberadamente se disfrazaron los casos a efectos de precautelar la confidencialidad de la identidad real de las empresas. Por lo tanto, los nombres, regiones y otros datos de referencia no obedecen a la realidad.

Se acompaña el primer caso de estudio con un análisis, a modo de ejemplo para la consideración en el resto de los casos. Asimismo, se adjuntan dos notas técnicas, con el propósito de ofrecer al lector material académico relevante a cada caso.

EMPOLLA S.A.[1]

Era una tarde de diciembre de 2004, finalmente la decisión había sido tomada, la Empresa de Pollos y Alimentos Balanceados Sociedad Anónima (EMPOLLA S.A.) era seleccionada como una de las primeras empresas que participarían dentro del Programa de Reconversión Competitiva que era producto del interés que existía por incrementar la productividad y competitividad de las empresas bolivianas además de consolidar entidades promotoras de competitividad, permanentes en el tiempo e independientes de los cambios políticos para que puedan apoyar el desarrollo empresarial.

Para lograr estos propósitos, la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento (CAF), creó un Centro de Competitividad que apoyaba el desarrollo de políticas y programas orientados a mejorar el perfil competitivo de las empresas bolivianas en los mercados externo e interno. Bajo este contexto, la CAF buscaba dar un paso más, pasando de lo general y de los estudios de diagnóstico, a lo más concreto con impacto cuantificable a nivel de unidades productivas.

El funcionamiento del Centro de Competitividad priorizaba acciones concretas que podían ejecutarse a través de proyectos específicos para los cuales se requería el financiamiento correspondiente. De esta manera, el trabajo del Centro contemplaba una agenda puntual y con productos claros a ser generados en el plazo de financiamiento de esas actividades. Se habían priorizado dos proyectos; el primero era un esfuerzo que involucraba a la Universidad Privada Boliviana (UPB) en la preparación de planes de reconversión competitiva y la implementación de una materia con ese alcance en una de las maestrías de esta universidad, amplificando el impacto del Programa a 100 empresas en un periodo de cinco años. El segundo era un Programa de Intercambio Empresarial que permitiese establecer condiciones de integración de negocios y el desarrollo de vínculos empresariales en la CAN y algunos países del MERCOSUR.

PROGRAMA DE RECONVERSIÓN COMPETITIVA

El esfuerzo que proponía el Programa de Reconversión Competitiva tenía sentido, en la medida que las acciones para promover la competitividad permitiesen una mayor inserción internacional de la

[1] Este caso fue escrito por Carla Rodriguez, MBA, bajo la dirección del Profesor Carlos R. Lagos, Ph.D. basado en los Planes de Reconversión Competitiva de empresas bolivianas, producto del Proyecto "Centro de Competitividad y Centro de Integración" ejecutado por la CEPB y la UPB con financiamiento de la CAF, para fines de ser tratado como discusión en clases antes que indicar el tratamiento correcto o incorrecto de una situación administrativa. Agosto 08 de 2006.

producción boliviana, porque se trataba de que a través de los espacios de integración se encontrasen las oportunidades para llegar a nuevos mercados externos y con esto se incrementaría la oferta exportable.

Las acciones de búsqueda de competitividad debían traducirse en resultados concretos que sirvieran de experiencia piloto para el sector empresarial. En tal sentido, la propuesta de trabajo implicaba la realización de planes de negocio específicos para un número reducido de empresas que fueron seleccionadas en coordinación con las entidades afiliadas a la CEPB, como eran las Cámaras Nacionales y las Federaciones Departamentales.

El proceso de selección de las empresas se desarrolló sobre la base de su potencial exportador y el compromiso de parte de los accionistas para realizar los mayores esfuerzos por implementar el Programa. Ambos criterios deberían conducir a que la propuesta se convirtiera en la agenda de desarrollo del negocio y sea aprobada por el Directorio como el plan formal que regiría la empresa. El compromiso empresarial se reflejaba en los recursos humanos, tiempo gerencial y otros materiales que la empresa pudiera comprometer en el desarrollo del proyecto.

De ese modo, Osvaldo Garnica Gonzáles, Ingeniero Químico de profesión con una amplia trayectoria laboral, fue contratado por la CEPB como consultor independiente. Inició su labor en EMPOLLA a mediados de mayo del 2005 revisando la información correspondiente a la empresa y el sector en el que se desenvolvía, haciendo uso de la metodología proporcionada por el Lic. Felipe Ortiz, la cual tomaba en cuenta un formulario de 108 preguntas que tanto la Cámara de Exportadores de La Paz (CADEX) como la propia CEPB consideraban que debía complementar el alcance inicial propuesto. En una segunda instancia, debía realizar el diagnóstico mediante la aplicación de un cuestionario de 561 preguntas a partir de las cuales identificaría las áreas potenciales de mejora, lo que involucraba gestión empresarial, sistemas y controles internos, procesos industriales y otros elementos que harían eficiente el funcionamiento de la empresa

Subsiguientemente correspondía la elaboración de un Plan Estratégico que incluiría las tareas que se requiriesen para efectivizar la reconversión competitiva de la empresa. Finalmente elaboraría un Plan de Negocios con alto contenido de estrategia y visión de mediano plazo, incorporando información de contexto, de la competencia, de oportunidades y amenazas, en el cual se cuantificarían los montos requeridos para efectivizar las tareas planificadas, tendiente a implementar la Reconversión de la Empresa, determinándose consecuentemente los resultados económicos emergentes de las tareas planificadas.

ANTECEDENTES DE EMPOLLA

La empresa fue fundada en 1964 por Don Pedro Gómez Prado, bajo el nombre de EMPOLLA Ltda., tenía como objeto principal la producción de alimentos en Bolivia iniciando sus actividades con un molino de trigo, dedicándose posteriormente a la fabricación de raciones alimenticias para pollos, las cuales eran entregadas a productores avícolas de la región con el compromiso de entrega de los pollos a su matadero.

En 1972 la empresa inició la producción de pollos BB. En 1973 se instalaba la primera planta de faenamiento de pollos en la que procesaban los pollos a mano, con total ausencia de tecnología. El crecimiento que la empresa mostró hasta 1979 promovió la instalación de una moderna planta de alimentos balanceados, cuyo fin era generar un sistema integrado de producción en la crianza. Debido a que la demanda nacional había aumentado, se construyó una planta de faenamiento en la ciudad de Cochabamba, el año 1983.

En 1985 con el objetivo de integrar la cadena productiva en la reproducción y cría de pollos se instalaron, una granja de reproductoras y una planta de incubación ubicada a 10 Km. de la capital oriental, destinada a la producción de pollos BB para las granjas de cría de la empresa y de terceros.

A principios de los 90 se instaló una moderna Planta de Procesamiento en caliente, con una capacidad de 4.000 pollos/hora para proveer al mercado doméstico pero también con miras al mercado internacional. Las exportaciones se iniciaron en 1994 en forma permanente hacia la Republica de Perú con 663.000 pollos por mes. En 1996 se construyeron cuatro nuevas granjas en la región de Aiquile alcanzando una producción total de 1.200.000 pollos por mes, para abastecer la demanda nacional e internacional. Hasta 1999 las ventas de EMPOLLA mantenían un crecimiento sostenido del 14.5% anual, ocupando una posición de líder pese a que los precios de sus productos eran los más altos del mercado.

En los años 2000-2003 la empresa enfrentó una aguda crisis económica-financiera debido a los conflictos sociales y políticos por los que atravesó el país como la guerra del agua en Cochabamba y bloqueos que causaron falta de abastecimiento de alimentos en las granjas de cría.

Como consecuencia, la empresa debió enfrentarse a una drástica reducción de las ventas, afectando sus ingresos y los resultados financieros registrando una pérdida aproximada de US$. 2.5 millones, además del deterioro de la calidad del producto por bajo peso. Esto hizo que EMPOLLA perdiera su posición de liderazgo en las ciudades de La Paz y El Alto, lo que provocó una fuerte contracción de las ventas en el resto del país, que derivó en una elevada mora con el sistema financiero puesto que destinaban los ingresos al abastecimiento de insumos y materias primas para cumplir con las metas de producción. También se afectó al personal con atrasos en los pagos de salarios de hasta once meses, poniendo a la empresa en una situación difícil al punto de quedar al borde del colapso.

Esta situación fue agravada por el sistema de administración heredado de anteriores gestiones que no tuvo la capacidad de tomar las medidas para enfrentar los efectos negativos. En conclusión, este escenario indispuso la relación con sus socios, proveedores y trabajadores así como con la banca, debilitando sus garantías con su principal acreedor.

Ante esta realidad, la dirección tomó acciones drásticas, reestructurando totalmente la empresa a fin de superar la crisis, estas acciones incluyeron la formulación de la nueva Visión y Misión de la empresa para enfrentar los desafíos del futuro; se cambió el sistema de producción del pollo, pasando del sistema tradicional al sistema de remuneración por rendimientos, logrando reducir la mortalidad y mejorar los índices de conversión alimentaria; se reestructuró la deuda e implantó una nueva política de recuperación de las cuentas por cobrar, lo que obligó a redefinir la política de ventas, cambiándose el anterior sistema de comercialización y distribución tradicional por un sistema terciarizado; se acortaron los plazos de pago por ventas; se redujeron los costos de producción; se cambió la imagen institucional, modificando su isotipo, y cambiando su slogan de "Pollo Criollo" por "Rico Pollo"; se adecuaron los procesos a las normas ISO-9001 el año 2003.

El año 2005 se encontraban abocados a la implementación y adecuación al Sistema de Aseguramiento de la Inocuidad Alimentaria (HACCP), que esperaban certificar hasta finales del 2005 o el primer semestre del año 2006; este sistema le permitiría alcanzar los estándares mundiales de calidad en producción, abriendo mercados de exportación como la Unión Europea y el Medio Oriente.

Con las acciones de reestructuración implantadas, la empresa alcanzó logros importantes que permitieron avizorar días mejores. Por ejemplo, calificaron como la única empresa boliviana proveedora de

hamburguesas a las cadenas transnacionales de comida rápida Mc Donald's y Burguer King; asimismo se pudo proyectar internacionalmente, concretando ventas en el mercado externo; y se logró acortar los tiempos de entrega de los pedidos, que en las ciudades no sobrepasaban las 6 horas. De ese modo, los productos EMPOLLA estaban presentes en el mercado aún a pesar de los conflictos sociales y políticos del país.

En el año 2005 la actividad estaba concentrada en la producción de huevos fértiles Aptos Para Incubación (API); producción de pollitos BB, incubación de huevos; producción de Pollos Vivos en las granjas de crianza y engorde; y procesamiento del pollo en las Plantas de Faenado; cerrando así la cadena productiva. Además había incursionado en la producción de embutidos. Para entonces contaba con 38 granjas entre propias y alquiladas y 20 granjas pertenecientes a terceros, integradas a la empresa, generando 720 empleos directos y más de 2,500 indirectos.

ORGANIZACIÓN

La empresa estaba conformada como una Sociedad Anónima con Dirección familiar, encabezada por el Presidente Ejecutivo y administrada por Gerentes de Área quienes conformaban un Comité Ejecutivo, con asiento en Aiquile, y tomaban las decisiones de trascendencia en forma colegiada, mostrando un estilo de trabajo diferente, afianzando el liderazgo de su máximo ejecutivo. Las principales responsabilidades de este Comité estaban relacionadas con el manejo de recursos económicos, cambios en la producción, inversiones nuevas, definición de precios, apertura de nuevos mercados y cierre de agencias.

El Área de Recursos Humanos basaba su éxito en la vigencia de las normas claras que garantizaban el buen relacionamiento del trabajador con la empresa, logrando un desempeño óptimo contando con Manuales de Funciones para el Presidente y Gerentes de Área, Funcionarios del Área de Administración, Área de Contabilidad, Gerencia Financiera, Departamento Avícola, Planta de Alimentos Balanceados, Departamento Comercial, Planta de Faenamiento, Laboratorio y Recursos Humanos. Los Manuales de Funciones que correspondían a las UEN's de Santa Cruz y las sucursales de La Paz y El Alto, se encontraban en fase de revisión e implementación.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de la implementación de las recomendaciones emergentes de la calificación ISO-9001 se creó el cargo de Coordinador de Calidad. Este cargo velaba por el cumplimiento estricto de las normas de calidad y gestión administrativa en todas las áreas que habían sido certificadas, así como la implementación de las normas de calidad y gestión en las áreas que aún no habían sido calificadas, como ser Reproductoras, Incubación, Cría y Engorde, y Unidad Santa Cruz.

La planilla de la empresa, estaba compuesta por 720 personas distribuidas en las diferentes UEN's, 450 en Aiquile, 200 en Santa Cruz, 45 en La Paz y El Alto, 12 en Sucre, 8 en Villa Tunari y 5 en Trinidad; de este personal, bajo régimen terciarizado, en Aiquile trabajaban 250, en Santa Cruz 100, en La Paz y El Alto 15, y el total del personal de Villa Tunari y Trinidad. El personal que trabajaba bajo un régimen terciarizado tenía un sistema de remuneraciones por rendimiento de acuerdo con un reglamento, formando grupos de trabajo que tenían una selección natural. Del total del personal 83 correspondían al área Administrativa - Comercial y las demás al área de producción. La estructura de la empresa se muestra en el **Anexo 1**.

Como consecuencia de la reestructuración que había realizado la empresa, estaba organizada en cinco UEN's que operaban desde Aiquile en Cochabamba y Santa Cruz constituyendo una moderna Cadena Integrada de Producción y Comercialización que trabajaban con autonomía administrativa y eran

controladas y supervisadas por la administración central en Aiquile. Las UEN's eran Granjas de Reproductoras, Granjas de Incubación, Granjas de Cría y Engorde, Planta de Alimentos Balanceados y por último el Matadero que también servía de Frigorífico. Los resultados de cada UEN eran evaluados anualmente.

Solo se contaba con presupuestos financieros para las áreas de Comercialización y Producción, faltando implementar la elaboración de presupuestos para las demás áreas de la empresa. La asignación de recursos estaba centralizada y el control presupuestario estaba a cargo del Comité Ejecutivo que revisaba semanalmente el cumplimiento de las metas trazadas.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el marco de la reestructuración de EMPOLLA el año 2000 y como parte del proceso de calificación de las Normas ISO 9001, se redefinieron los objetivos, fijándose las bases del nuevo accionar a corto, mediano y largo plazo, formulando la "Visión", "Misión" y "Política Calidad", de acuerdo con los Estándares ISO, que eran anualmente evaluados mediante el análisis de las acciones que garantizaban su cumplimiento, además de formular Planes Estratégicos en cada área, los cuales se discutían en reuniones del Consejo Ejecutivo y se aprobaban los objetivos, políticas y estrategias globales. La ejecución de los planes de corto y mediano plazo había permitido a la empresa obtener resultados satisfactorios, logrando sacarla de la situación crítica en que se encontraba.

La Misión, la Visión y la Política de Calidad se difundían permanentemente ante el personal, proveedores y clientes de la empresa mediante cuadros expuestos en diferentes ambientes. Además contaban con Programas de Capacitación continua tanto a nivel ejecutivo como operativo, controlándose la implementación y aplicación de las normas HACCP e ISO.

El programa de capacitación contaba con el asesoramiento de un especialista extranjero, comprendiendo además la realización de cursos y talleres relacionados con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) dirigidos al crecimiento de la empresa y basados fundamentalmente en la capacidad productiva, el rol de la tecnología incorporada en las estrategias de la competencia de diferentes empresas, la capacidad y experiencia de los recursos humanos de EMPOLLA S.A. así como su disposición al trabajo en equipos y la calidad de sus productos.

PRODUCTO

EMPOLLA S.A. presentaba más de 185 productos diversos destinados a satisfacer la creciente demanda nacional e internacional. La gama de productos puestos en oferta comprendía cinco categorías, pollos refrigerados, pollos congelados, pollos procesados preelaborados en bandejas, y embutidos de pollo y cerdo, los cuales eran preferidos no solo en Bolivia sino también en los mercados vecinos de Perú y Ecuador, países a los que se había exportado en pequeña escala.

El producto de EMPOLLA puesto en oferta, había ganado una destacable posición en las preferencias del público, gracias a su excelente sabor y calidad, resultado de utilización de maíz y productos naturales en la preparación de los alimentos balanceados, que producía exclusivamente para las granjas productoras de pollos.

PRODUCCIÓN

La empresa EMPOLLA producía 23.421 Tn. de pollos faenados, equivalentes al 13.6% de la producción nacional, nivel inferior al reportado en 1999 del 15%; del mismo modo, como consecuencia de la

contracción de las ventas, experimentó una caída brusca de 18% el año 2000. Durante los tres años siguientes los niveles de producción se mantuvieron prácticamente invariables, hasta el año 2003 en que recuperó el nivel de ventas de 1999 superándolo en el 2004. EMPOLLA se encontraba en retroceso frente a su competencia, no pudiendo acompañar al crecimiento de la producción nacional; ya que mientras ésta progresaba con una tasa anual de 4.01%, EMPOLLA lo hacía con una tasa promedio de 1.77%; esto se traducía en que mientras la producción nacional crecía 20.05% en el periodo 1999-2004, EMPOLLA lo hacía en un 8.84%, como se presenta en el **Anexo 2**, donde se muestra la relación anual de producción de EMPOLLA y la producción nacional.

Por ser la carne de pollo, un producto perecedero, la producción acompañaba a las ventas programándose anualmente y realizando revisiones semanales de acuerdo con los pedidos. Los stocks que quedaban eran mínimos y no se registraban acumulaciones de producto, es decir que los volúmenes producidos y consumidos eran similares con pequeñas diferencias.

La Gerencia de Producción se encargaba del control y supervisión técnica de la Granja de Reproductoras "Don Pitín"; de Cría y Engorde, tanto en Aiquile como en Santa Cruz; de la Planta de Incubación Lupita, las Plantas de Alimentos Balanceados y Faenamiento en ambas ciudades y del Laboratorio. Con esta organización, la empresa administraba técnicamente la cadena productiva, coordinada por la Gerencia de Producción, formando parte de la estructura superior de la empresa. Desde esta oficina se controlaba la parte técnica-operativa de las UEN's.

La planificación Estratégica de la Producción era realizada anualmente, entre el Gerente de Producción y los diferentes jefes de área, elaborándose el presupuesto de producción, requerimientos de Materia Prima e Insumos con la respectiva valorización.

Para la atención de pedidos extraordinarios, que no se encontraban en la programación original, se requería de dos meses para su cumplimiento y se encontraba limitado hasta en un 20% de incremento, tomando en cuenta una programación desde las granjas de cría hasta la planta de faenamiento. Para pedidos superiores al 20%, el tiempo requerido para el cumplimiento de una planificación extraordinaria era de 3 a 6 meses, tomando en cuenta la planificación de la producción de huevos API hasta las reproductoras. La capacidad de reserva en las diferentes unidades de negocios era de 20%. Esto constituía un cuello de botella en la Granja de Reproductoras y la Planta de Incubación. Por lo tanto, cuando se requería realizar exportaciones, se planificaba la producción de manera que se generen excedentes exportables.

Al respecto, los principales proveedores de granos estaban en condiciones de imponer precios cuando se presentaban problemas de sequía y cuando los precios internacionales lo condicionaban; los pequeños productores no tenían mucha influencia sobre los precios puesto que se regulaban automáticamente por las fuerzas del mercado. Por su parte, los proveedores de soya generalmente imponían sus precios al sector porque tenían como alternativa exportar su producción, por ello EMPOLLA minimizó su dependencia al instalar su propia maquinaria tostadora de soya.

GRANJA DE REPRODUCTORAS "DON PITÍN"

Se encontraba instalada en un predio de 959 Has, con el fin de preservar la bio-seguridad de la cadena productiva. En esta granja se realizaba la producción de huevos API, para el abastecimiento de la planta incubadora con líneas genéticas probadas Cobb y Ross. Tenía una capacidad de 163.200 aves que producían anualmente un promedio de 18 a 19 millones de huevos fértiles, constituyéndose en la mayor del país. Para el 2005, se tenía planificada una producción de 15 millones de unidades.

Contaba con una instalación de diez núcleos integrados por dos galpones de 850 m^2 cada uno, totalizando veinte galpones para albergar la población indicada de aves reproductoras o ponedoras. La superficie total estaba destinada al depósito de alimentos, huevos, duchas y baños. Estas instalaciones tenían espacio suficiente para crecer hasta un 50% adicional, requiriendo una inversión mínima en ampliación. Esta granja se encontraba localizada a 35 Km. de la ciudad de Montero.

El proceso de crianza y explotación comercial de las ponedoras abarcaba un periodo de 76 semanas divididas en crianza y postura. El periodo total desde el nacimiento hasta el descarte de la ponedora, tenía una duración entre 78 a 80 semanas, que era el periodo vegetativo-comercial. Durante todo este tiempo, la granja se encontraba ocupada; tiempo denominado Periodo Productivo de la Granja. En estas granjas, el insumo principal era la gallina reproductora y el producto final los huevos fértiles API; otros insumos utilizados eran las raciones alimenticias. Periódicamente, se importaban pollos BB de alta genética para evitar la degeneración de la descendencia.

Los controles en las granjas se realizaban sistemáticamente por lotes de producción, registrándose diariamente para ser utilizados como base para la elaboración de los informes semanales y mensuales. No se tenían determinados los consumos Standard, de manera que para efectos de control, realizaban comparaciones con gestiones anteriores. La eliminación de los rechazos y/o rezagos no se realizaba correctamente puesto que no era verificada por ninguna instancia neutral o independiente.

PLANTA DE INCUBACIÓN LUPITA

Los requerimientos de pollitos BB para la crianza en las granjas de EMPOLLA, eran abastecidos en su totalidad desde Warnes. La razón fundamental que definió la localización de las incubadoras en esa ciudad, era que en zonas de altura como La Paz o Cochabamba el índice de eclosión de los huevos era menor.

La producción de huevos fértiles se recibía en la Planta de Incubación y se cargaba a las cámaras de incubación donde permanecían por 21 días, al cabo de los cuales se producía la eclosión para obtener pollitos BB, que servían de insumo para las granjas de cría y engorde que aseguraban el aprovisionamiento para las granjas de cría ubicadas en Aiquile y Montero. Las instalaciones de esta planta tenían trece incubadoras, trece cámaras de nacimiento de pollos BB y una cámara de nacimiento de reproductoras; en esta planta podían incubarse 200.490 huevos API de los cuales se obtenían 160.340 pollos BB. También existía espacio suficiente para realizar una ampliación equivalente al 23% de la capacidad existente, mediante la instalación de 3 cámaras de incubación con sus respectivas cámaras de nacimiento, dando una producción de 197.268 pollitos BB por carga de 16 lotes.

Los sistemas de control efectuados en esta planta incluían informes por lote, emitidos cada 21 días, cuando concluía el periodo de incubación de cada lote. En esta área, los controles se basaban en parámetros Standard.

GRANJAS DE CRÍA Y ENGORDE DE POLLO

EMPOLLA S.A. operaba con 28 granjas para la producción de pollos, de las cuales, 24 estaban localizadas en los valles alto, central y bajo de Cochabamba, y cuatro en Santa Cruz. Cuando se requería incrementar la producción, se procedía a tomar granjas en alquiler, las cuales eran manejadas técnica y administrativamente por EMPOLLA. Pese a que el oriente del país presentaba las mejores condiciones para el desarrollo de la avicultura, la mayor producción de carne de pollo de la empresa se realizaba en Aiquile y sus alrededores debido a que en esta región, EMPOLLA tenía la mayor inversión.

El 100% de los granos requeridos para el alimento de las aves se producía en Santa Cruz. Las condiciones climáticas y altura sobre el nivel del mar favorecían económica y técnicamente la crianza de pollos en un periodo más corto para alcanzar el peso promedio Standard, 47 días frente a los 55 que se requerían en Aiquile. Esto demostraba la gran importancia que tenía para EMPOLLA el desarrollo de la avicultura en Aiquile y Montero. Las granjas tenían capacidades variables con poblaciones que oscilaban entre 50,000 y 350,000 pollos unidad.

El periodo de operación de cada carga, capacidad de cría y engorde de una granja, tenía una duración de 70 a 80 días. Con los periodos totales de cría, cada granja tenía un índice de rotación de 5 a 5.5 anual; por lo que la producción era de once millones de pollos en Aiquile y dos millones en Montero.

Los pollos BB provenientes de la planta de incubación eran ingresados a los galpones de crianza, previo acondicionamiento. Durante la primera semana se realizaba una selección natural, debido a que los pollos BB eran trasladados en un plazo no mayor a seis horas después de nacidos e ingresaban a los galpones después de ser transportados por aproximadamente diez horas. En esta etapa los pollos que morían eran enterrados y no se reponían, de esta forma se mantenía la homogeneidad del producto final, a tiempo de ejercer un control más efectivo en el proceso en granjas.

Los pollos que morían se incineraban y/o enterraban, sin que la cantidad de pollos dados de baja fuese verificada por una instancia neutral. El control de la mortalidad era realizado mediante informes semanales de los encargados de granja y comparados con los índices vigentes en ese momento. Se requería ejercer un control más estricto a fin de tener certeza de los datos consignados en los informes; por lo tanto no tenían bases sólidas para aplicar correctivos.

Los Encargados de Granjas controlaban y registraban todos los parámetros de operación como mortalidad, vacunas, consumo de alimentos, ganancia de peso y producción. Diariamente se realizaban controles sanitarios y parámetros de operación de los galpones. El veterinario inspeccionaba la producción para definir los descartes y crecimiento. El índice de descarte no superaba los 5 a 10 pollos por semana en un galpón de 30.000 pollos. Las granjas requerían mejorar sus controles, ya que existían operaciones que no se controlaban efectivamente como el transporte y el descarte durante el proceso de crianza y engorde.

La capacidad de producción de las 24 unidades en Aiquile era de 1.2 millones de pollos por carga, realizándose cinco cargas al año, a lo que se sumaba la producción de las 20 granjas de terceros que trabajaban integradas a EMPOLLA y las 4 granjas de Montero, dando una producción de doce a quince millones de pollos por año.

Se emitía un informe consolidado, de todas y cada una de las granjas donde se detallaban los datos de producción, incluyendo además la cantidad de rotaciones realizadas en el año.

PLANTA DE ALIMENTOS BALANCEADOS

El alimento requerido por las granjas de reproductoras y de cría, era provisto en un 100% por la planta de alimentos balanceados, localizada en Aiquile, la cual producía las premezclas para la planta de alimentos en Warnes. Esta planta tenía una capacidad de 23 Tn. por hora lo que permitía una producción anual de 64.800 Tn; además la capacidad estática del almacenaje en silos era de 33.000 Tn. En esta planta se realizaban controles desde la recepción de materia prima hasta el despacho de producto terminado, pasando por la planta de Silos. Los controles de peso eran verificados y documentados mediante los tickets de báscula, emitiéndose los correspondientes informes de consumo, producción y despacho.

La planificación de la producción se controlaba sistemáticamente, elaborándose registros diarios de producción y consumo. Estos sentaban la base para la elaboración de los informes de producción, que se emitían semanal y mensualmente. Los consumos Standard no estaban determinados con exactitud, de manera que para efectos de control realizaban comparaciones con la gestión anterior.

PLANTA DE FAENAMIENTO DE POLLOS

El procesamiento de pollos parrilleros se realizaba en dos modernas plantas de faenamiento, ubicadas en Aiquile y Montero, las cuales estaban equipadas con los respectivos sistemas de frío y cámaras de refrigeración y congelamiento. La planta de Aiquile se encontraba instalada en un terreno de 30.000 m^2, ocupando un área de 4.000 m^2. La Planta de Montero, se encontraba instalada ocupando un área de 1.800 m^2.

La capacidad real de la planta de faenamiento de Aiquile, era de 5.000 pollos por hora, equivalente a 15.000.000 pollos anuales, trabajando un turno de 10 horas y 310 días, cuando se necesitase, la planta podría incrementar las horas de trabajo e incluso un segundo turno. En el caso de la planta de Montero la capacidad real no estaba determinada, ya que había sido puesta en marcha recientemente, encontrándose en la fase de puesta a punto y entrenamiento de personal, sin embargo, se estimaba en 1.500 pollos por hora equivalente a 3.720.000 pollos al año trabajando un turno de 8 horas y 310 días. Para el 2005, se estimaba una producción de dos millones de pollos.

Las operaciones en la Planta de Faenamiento comenzaban con la recepción, luego atontaban el pollo mediante un choque eléctrico, para proceder posteriormente con el sacrificio del ave, luego se introducía el pollo en agua hirviendo para facilitar el desplumado, se quitaban las vísceras, se enfriaba y pasaba al proceso de acabado según el tipo de producto, que podía ser pollo entero, trozado o desposte; finalmente se empacaba y almacenaba en cámaras refrigeradas.

En la planta de faenado, se introdujeron mejoras a nivel tecnológico, lo que permitió estar a la vanguardia en la oferta y desarrollo de nuevos productos. En este sentido, en la planta de faenamiento de Aiquile; se instalaron dos máquinas para el acabado y la terminación de la carne de pollos para ofrecer pollos marinados y pollos inyectados; de igual manera, contaban con equipos para la producción de milanesas y nuggets.

La máquina de marinado, que saborizaba y suavizaba la carne por el proceso de amasado, tenía una capacidad de producción de 250 Kg. por batch de media hora. Esta máquina era sub utilizada cuando las ventas de pollos marinados eran muy bajas y no exigía una mayor utilización.

La máquina de agujas para la inyección directa de fosfatos tenía una capacidad para producir entre 5.000 y 10.000 pollos en 18 horas. Con este producto existía un problema en cuanto a la comercialización y/o producción. De acuerdo con la versión de Comercialización, el problema en el producto consistía en las micro perforaciones que dejaban las agujas en el proceso de inyectado, haciendo que el pollo pierda agua por éstas y que su aspecto se deteriore. De acuerdo con esta versión, afirmaban que en FRIGAL los pollos eran inyectados antes de ingresar al chiller, de manera que en el enfriamiento, las perforaciones se cerraban y no se producía la pérdida de líquido. La versión de Producción indicaba que simplemente el pollo no era aceptado en el mercado, por lo que evitaban realizar esfuerzos en investigar sobre el tema. Esta posición se contradecía con la realidad, ya que los productos de FRIGAL, aparentemente no tenían rechazo por parte del consumidor final.

COMERCIALIZACIÓN

La Unidad de Ventas funcionaba bajo la responsabilidad directa del Sub Gerente Nacional de Ventas, que planificaba, coordinaba y controlaba las operaciones de las filiales y sucursales a nivel nacional. Las sucursales y filiales planificaban y controlaban las ventas en sus respectivas regiones, a nivel de agencias, tercearizadores y clientes. El sistema terciarizado tenía como incentivo una comisión equivalente al 5% de las ventas brutas, corriendo por su cuenta los servicios de transporte del pollo desde la planta a sus almacenes, además del transporte a domicilio de los clientes importantes. Como llevaban décadas trabajando con EMPOLLA, se consideraba que eran conocedores del mercado y aportaban con información importante a la empresa; entre los logros alcanzados por la empresa con este sistema se encontraba una cartera cautiva del 20% convencidos que EMPOLLA era de mejor calidad.

La empresa atendía una cartera de 1.300 clientes directos en Aiquile, Sucre y Cochabamba y 768 en el resto del país. Del total de clientes en Aiquile 800 se consideraban fijos, de los cuales el 20% acaparan el 80% de las ventas. Los clientes considerados VIP ascendían a 160 de los cuales 50 eran los más importantes y los atendía personalmente el Jefe de Ventas.

Los clientes ubicados en el resto del país, se distribuían por ciudades y/o centros poblados siendo en Santa Cruz 350, en La Paz 253, en El Alto 190, en Villa Tunari 60, en Potosí 30, en Trinidad 30 y 5 en Oruro.

Los clientes se clasificaban entre propietarios de centros de expendio a nivel minorista como friales, supermercados, tercearizadores y distribuidores autorizados; grandes consumidores industriales, comerciales y restaurantes, localizados en Cochabamba, La Paz, El Alto, Oruro, Sucre, Potosí, Trinidad, Villa Tunari y Santa Cruz.

También se habían firmado precontratos con tres empresas distribuidoras de carne blanca, para satisfacer un pedido inicial de doce mil pollos parrilleros para las poblaciones de Matarani, Mollendo, Cuzco, Arequipa y otras del sur del Perú, operaciones que se deberían concretar aprovechando el hecho de que los peruanos y ecuatorianos tenían especial preferencia por la carne de pollo parrillero de origen aiquileño.

Para realizar la gestión del área de ventas, la empresa implementó una unidad administrativa especializada, la cual se había organizado a nivel de Departamento a cargo del Sub Gerente de Comercialización; esta unidad funcionaba físicamente en la sede central de Aiquile y coordinaba o controlaba la gestión del departamento de ventas de región, la Filial Santa Cruz y las sucursales y agencias del interior del país; a su vez estaba encargada de planificar las ventas a nivel nacional.

No se tenía conocimiento profundo del estilo utilizado por la competencia en la distribución y comercialización de sus productos, pero se podía afirmar que el sistema empleado por EMPOLLA era único en Aiquile, y de acuerdo a las evaluaciones de la empresa era el mejor otorgándole excelentes resultados.

El Jefe de Ventas Aiquile y los Jefes de Sucursales planificaban y controlaban el cumplimiento de las metas establecidas, asistidos por un equipo de promotores; tenían acceso al uso de las herramientas de gestión, apoyados por un software específico de ventas, Generación 2000, con una Base de Datos donde se clasificaban los clientes por ruta, los niveles de ventas, las cuentas por cobrar, el ranking general de ventas, el ranking de ventas por producto, la identificación del producto más vendido, el ranking de clientes y la identificación del 80/20 de los clientes. Con este software, se controlaban además las agencias propias y supermercados tanto locales como del interior de la República.

Para tomar conocimiento de la competencia y del nivel de aceptación y/o rechazo del cliente hacia la empresa y sus productos, se mantenían contactos formales y permanentes con el consumidor final.

El procedimiento de gestión de ventas comenzaba con la apertura de los puntos de venta bajo el sistema terciarizado, cuyo funcionamiento se regía de acuerdo a lo establecido en el Manual de Procedimientos, debiendo llenar un formulario de solicitud de apertura. Si las cuentas del tercearista con sus clientes presentaban problemas que tornaban inmanejable la cuenta, se disponía la intervención de la misma para lo cual el Auditor de la empresa realizaba visitas con el fin de auditar sus cuentas.

Se había implementado un departamento de Asistencia al Cliente, brindando servicios post venta y atención de reclamos, con personal asignado para recibir y documentar las quejas y sugerencias de los usuarios, las que eran atendidas y procesadas de inmediato y cuando ameritaba se procedía a realizar una investigación para definir y aplicar correctivos. Ante cualquier reclamo, la empresa se hacía cargo compensando las pérdidas con la devolución del producto.

No se realizaba seguimiento a los clientes que abandonaban la marca; por lo tanto no tenían elementos para medir el grado de fidelidad del cliente y solo hacían seguimiento a los clientes importantes y/o potenciales.

Los precios de EMPOLLA, eran superiores a los de su competencia, lo que limitaba su margen de acción en su estrategia de ganar mercados. Las diferencias de precios con respecto a la competencia eran específicas para cada ciudad; de todas formas quien marcaba las diferencias era EMPOLLA por su condición de líder. Los precios normalmente subían o bajaban según las condiciones de la oferta y la demanda a nivel mayorista.

En las ciudades de La Paz, El Alto y Santa Cruz, los precios eran menores que los mantenidos por EMPOLLA en Aiquile, pero siempre conservaban la política de mantener un precio superior a la competencia, guardando las relaciones de que EMPOLLA mantenía siempre el precio más alto; Ramona mantenía un precio de 20 ctvs. por debajo de EMPOLLA; y pollos FRIGAL, mantenía un precio de 30 ctvs. por debajo de EMPOLLA.

Los precios en estas ciudades eran diferentes entre sí, por una estrategia de captación de mercados. En el mercado mayorista y línea de Broasted o pollo a la brasa, se aplicaba un régimen de descuentos de acuerdo con el volumen de pedidos, con el que pretendían vender el 40% con descuentos, y que iban desde 10 ctvs. por compras entre 25 y 40 cajas, hasta 20 ctvs. por compras entre 4 y 60 cajas.

EMPOLLA presentaba un valor agregado mediante el desarrollo de nuevos productos como el pollo trozado simple, y el pollo trozado total cuyos precios eran 10,5% y 13,7% mayores que el pollo entero respectivamente.

VENTAS

El comportamiento de las ventas de EMPOLLA en el mercado interno durante el periodo 1999-2004, mostró un equilibrio con la producción, ya que ésta satisfacía la demanda. Las programaciones de la producción se realizaban en base a los volúmenes demandados; en consecuencia las tendencias de crecimiento de consumo y producción fueron similares.

En el año 2004 los niveles de ventas presentaban un incremento de 12.64% con respecto a 1999, lo que reflejaba una tasa de crecimiento del 2.53% anual, la cual era mucho menor que la tasa de crecimiento de demanda nacional que también crecía pero con una tendencia más pronunciada, 4.21%,

esto mostraba que EMPOLLA estaba perdiendo mercado. La participación de EMPOLLA en el mercado interno durante el periodo 1999-2004 osciló con porcentajes variables entre el 13% y el 16%, alcanzando el 2004 una participación del 13.6 % del mercado nacional. La participación de cada región en las ventas totales de EMPOLLA, en el periodo mostraba que Aiquile y regiones aledañas eran el mayor consumidor de esta marca, sin embargo y pese a conservar el liderazgo, presentaba una tendencia decreciente.

Del volumen consumido en Aiquile, la ciudad y el área de influencia absorbían el 95.7 % y el saldo se comercializaba en el trópico de Cochabamba. En la localidad de Villa Tunari los volúmenes de venta de EMPOLLA eran muy bajos y no incidían en el crecimiento del departamento; sin embargo registraban un crecimiento del 14.7% anual, pero por su baja incidencia no se analizaban por separado.

Los departamentos de La Paz y Santa Cruz disputaban el segundo lugar en las ventas de EMPOLLA, el primero mostraba un liderazgo entre los años 1999 y 2001 perdiendo este lugar durante las siguientes dos gestiones para recuperarse el 2004.

El consumo de pollos EMPOLLA, en el departamento de La Paz se concentraba en las tres ciudades mas pobladas de este distrito La Paz, El Alto y Viacha, que en 1999 demandaron un total de 5.575,4 Tn., equivalentes al 9.8% del consumo total en este departamento. En los tres años siguientes, las ventas de EMPOLLA disminuyeron en forma sostenida hasta alcanzar el nivel más bajo en la década. En los dos años siguientes, los volúmenes de ventas en este distrito crecieron hasta alcanzar, en el 2004, el equivalente a 9.2%. Durante el periodo 1999–2002 EMPOLLA registró una pérdida de mercado de 32.3%, recuperándose el 2004 cuando su participación fue de 26.5%.

Santa Cruz se destacaba por el gran potencial de consumo y crecimiento que presentaba. En 1999 EMPOLLA ingresó en este mercado registrando ventas de 18,4 Tn. y a partir del 2001 las ventas alcanzaron un nivel comercial aceptable con una tasa de crecimiento del 11.6% anual, desplazando a La Paz el 2002 y ocasionando que Aiquile disminuya su participación en las ventas totales de la empresa en más del 25%. La empresa llegó a obtener una participación del 25.9% a nivel nacional. En el **Anexo 3** se presentan la evolución y la tendencia de las ventas de EMPOLLA en el mercado interno.

En el periodo 1995-2004, las preferencias del público por los pollos frescos enteros bajaron un 11%, equivalentes a una disminución del 13% cedida en favor de los pollos trozados y carne a granel, que crecieron 3.5% y 9.5% respectivamente.

Pese a los cambios en las preferencias en los últimos ocho años, el mercado boliviano aún se inclinaba por los pollos enteros frente a los trozados, cortes especiales y productos industrializados como hamburguesas, nuggets y embutidos de pollo. Esto evidenciaba la importancia de desarrollar productos con mayor valor agregado que los pollos frescos enteros. De igual manera la comercialización de pollos congelados en el mercado interno tropezaba con la baja preferencia del público, puesto que solo era aceptado por la industria y el mercado de exportación. En el **Anexo 4** se presenta la distribución de las ventas de EMPOLLA según el tipo de productos.

COMPETENCIA EN EL MERCADO INTERNO Y EXTERNO

Los competidores de EMPOLLA, en el mercado interno, tenían menores precios, razón por la cual mantenían un liderazgo difícil de vencer. La mayoría de los consumidores se encontraba en los estratos de bajos ingresos, por lo que el negocio de la carne de pollo estaba determinado principalmente por el precio, sin embargo, la calidad era otro factor importante puesto que se sobreponía al precio entre los consumidores con mayores ingresos, quienes normalmente realizaban sus compras en friales y supermercados, esto explicaba que el crecimiento en el consumo de pollos fuese mayor en Santa Cruz,

donde el hábito de comprar en Supermercados estaba más arraigado. Oruro era la única población del altiplano en la cual EMPOLLA había conservado el liderazgo cubriendo el 40% de la preferencia de este mercado, seguido por Pollos Ramona.

Pollos FRIGAL desarrollaba sus actividades en Santa Cruz, producía pollos inyectados al igual que EMPOLLA, sin embargo ésta última solo lo hacía en pequeñas proporciones, debiendo considerarse que en países como Brasil la misma se había convertido en el boom del negocio.

El líder en la región oriental era Avícola Ramona y se constituía en el principal competidor, contaba con tres años en el mercado. Era una competencia importante por su agresividad y la diversificación de su producción, sus principales ventajas eran la línea de embutidos en la que tenían un alto grado de desarrollo y los costos de alimento que eran menores por encontrarse ubicada en la zona productora de granos. Contaba con las autorizaciones de sanidad animal otorgadas por el SENASAG, pero aún no había obtenido la certificación ISO 9001. Este competidor tecnológicamente no tenía mayores ventajas que EMPOLLA. La debilidad de Ramona radicaba en la diferencia de calidad con EMPOLLA, ya que sus pollos tenían un peso promedio menor, lo que se compensaba con la diferencia de precio. La principal desventaja de EMPOLLA frente a éste competidor era que su nivel de diversificación en la producción era menor. Ramona desplazó a EMPOLLA en La Paz y El Alto, y era uno de los principales competidores en el mercado cochabambino.

Pollos Pio Pio era un competidor importante por su producción estable, como se puede observar en el **Anexo 5**, donde se muestra la participación de las diferentes marcas en el mercado interno. Esta empresa se encontraba trabajando al 100% de su capacidad instalada, por lo que no se esperaban incrementos significativos a mediano plazo.

Sin embargo, los pequeños productores constituían la principal competencia de EMPOLLA y de las demás marcas presentes en el mercado, puesto que su participación sobrepasaba el 50% de las ventas totales, siendo considerados como los competidores más fuertes. Comercializaban sus productos a bajo precio, incidiendo fuertemente en la política de precios de las empresas, quienes no los podían controlar fácilmente. En el Oriente tenían su principal exponente en los Pollos Mairaneños que aglutinaba a todos los productores de la zona con la elaboración de pollos pelados a mano. Mantenían un nivel de oferta que tenía una marcada preferencia en el mercado de Santa Cruz por el sabor diferente, debido al tipo de alimentación que daban al pollo en la crianza.

La única competencia extranjera de carne de aves se limitaba a abastecer las zonas no cubiertas por la oferta nacional en carne de pollos y la demanda mínima de carne de aves especiales. Sin embargo era de consideración que a corto plazo se debería enfrentar una fuerte competencia de los países del MERCOSUR y la CAN, puesto que a partir de enero de 2005 se beneficiarían con el programa de desregulación, que duraría hasta el año 2011, en el cual alcanzaría una desgravación del 100%.

La potencial oferta extranjera debía considerarse como una amenaza por los bajos precios, con que podrían entrar a competir al mercado boliviano, sobre todo Brasil y Argentina. Asimismo, era una oportunidad para EMPOLLA puesto que contaba con todas las certificaciones requeridas por los mercados de exportación.

Un aspecto importante, era que EMPOLLA también comercializaba carne industrial para la producción de embutidos teniendo entre sus principales clientes a empresas destacadas en el rubro, pero se desconocía la posición en las preferencias estimándose que en Aiquile y el resto del departamento, como en La Paz eran primeros, ocupando el segundo lugar en Santa Cruz, después de Ramona.

ANÁLISIS DEL ÁREA CONTABLE

El área de contabilidad estaba organizada como una unidad independiente de la Gerencia Administrativa, a la cabeza del Gerente de Contabilidad quien se encargaba de la coordinación y control centralizado de la elaboración de los estados financieros de cada una de las UEN's que eran consolidados mensualmente exceptuando los costos de producción. De él dependían un Contador General y cuatro Sub-contadores, uno de ellos colaborado por dos Asistentes Contables era responsable exclusivo del Departamento de Contabilidad Fiscal. El Departamento de Tributaciones, a cargo de un Contador Fiscal, se encargaba de programar y realizar los pagos de impuestos, planificando y controlando su pago oportuno. Con el fin de incrementar las exportaciones, esta área debía también encargarse de tramitar las devoluciones impositivas a efectos de la neutralidad tributaria mediante los Certificados de Devolución Impositiva (Cedeim's).

EMPOLLA S.A. disponía de un software contable que manejaba toda la información en línea, excepto los costos de producción, que se emitían con una demora de un mes. La capacidad de respuesta del sistema era limitada, ya que existían demoras en el procesamiento de la información, como la de ventas, que se emitía con demora de 15 días; y los estados contables y flujos de caja que se emitían mensualmente. El software, a su vez, llevaba sistemáticamente los controles de las cuentas por pagar y por cobrar, generando reportes diarios en los cuales se consignaban los montos y nombres de los acreedores y deudores con sus respectivos índices de morosidad y de atrasos. Los resultados de estas cuentas se utilizaban para la elaboración de los flujos de caja semanales, los cuales eran la base para cuantificar el capital de operaciones.

El sistema contable disponía a su vez de un software para el Control de Activos Fijos con el que se determinaban el valor actualizado de las inversiones, las depreciaciones altas, bajas, incorporaciones y actualizaciones técnicas.

Los valores patrimoniales de las cinco últimas gestiones mostraban que habían sufrido una variación negativa por $us1.1 millones desde el 2000 hasta el 2004. Además, debido a la crisis por la que atravesó la empresa y a la reorganización encarada a principios del año 2000 existían cuentas por cobrar en mora con clientes superiores a US$ 2 millones; de igual manera mantenía cuentas por pagar en mora al fisco y la Banca, de US$ 18 millones, mismas que estaban siendo honradas y renegociadas, tales como los salarios al personal y los adeudos con el fisco por concepto de impuestos y aportes, acogiéndose a la "Ley del Perdonazo". La deuda bancaria tuvo origen en las inversiones realizadas entre 1992 y 1996, año en que se alcanzó el mayor endeudamiento, US$ 20 millones. A partir de ese año la empresa comenzó a bajar su nivel de endeudamiento hasta un monto de US$ 8.8 millones, sumada a la deuda con proveedores, que ascendía a US$ 3,2 millones.

En consecuencia, la empresa no operaba con créditos de la banca, encarando sus inversiones con recursos propios; por lo tanto no tenían conocimiento de la calificación en el sistema financiero y aparentemente no les interesaba. Probablemente tenían una baja calificación. Para comenzar a operar con la banca deberían regularizar su situación financiera con algunos bancos a fin de encarar proyectos de expansión apelando a créditos.

CONTROL DE GESTIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos y asientos contables, eran fiscalizados por la unidad de contabilidad, desde la oficina central Aiquile, donde se consolidaba los resultados de cada una de las UEN's, determinándose las desviaciones mediante comparación con el periodo anterior. Se contaba con registros históricos de costos pero éstos no se utilizaban en la determinación de Costos Standard, el costeo se realizaba por Centros de Costos.

Los costos de cada UEN eran transferidos a la unidad siguiente acumulándose en el costo final del producto; no se costeaba por producto ya que los registros eran sistemáticos y acumulativos. Para el control del proceso de costeo, se consolidaban los resultados de todas las UEN's y se emitía un informe para la unidad de Contabilidad y las Gerencias, posteriormente se realizaba el correspondiente análisis por parte del Comité Ejecutivo; los resultados eran utilizados en la preparación de los presupuestos y para corregir desviaciones en los procesos, es decir, eran un instrumento para la toma de decisiones.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LOS ALMACENES

El manejo de almacenes se realizaba utilizando el Sistema FIFO (First In-First Out). No se registraban pérdidas sustanciales de materiales atribuibles a fallas en almacenes, puesto que los inventarios físicos coincidían con las existencias consignadas en los Bin Card. Los controles de los almacenes se realizaban mensual y anualmente, para lo cual contaban con un Software específico en línea con el Sistema de Contabilidad.

La disposición de los materiales se realizaba de acuerdo con las normas. En el galpón de almacenaje, los insumos secundarios eran dispuestos sobre pallets, los granos de maíz y sorgo se almacenaban en silos los cuales tenían una capacidad de 30,000 Tn, manteniéndose volúmenes mínimos de seguridad con un total almacenado de US$ 1.082,50, incluyendo la harina de soya, harina de girasol y la lisina.

La empresa solo mantenía en stock, granos de maíz y sorgo, torta de soya e insumos secundarios importados, que eran requeridos para la producción de alimentos para aves. Los productos en proceso no se almacenaban por tratarse de seres vivos que se encontraban en proceso de producción.

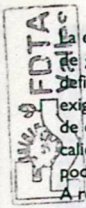
Diariamente el encargado emitía un informe de disponibilidad, semanalmente se realizaban inventarios físicos parciales a los almacenes, mensualmente se realizaban inventarios de existencias y anualmente se realizaban inventarios físicos generales. El uso de estas herramientas de gestión era coadyuvado por un software específico de control de almacenes que se encontraba en línea con el sistema administrativo contable; dicho software contaba con una base de datos para la administración de los almacenes, carpeta de proveedores con su correspondiente calificación, kardex para el control informático de los saldos, entradas, salidas y stocks críticos, precios mínimos, máximos y ponderados.

GESTIÓN DE CALIDAD

La empresa no tenía organizado formalmente un Departamento de Control de Calidad; sin embargo contaba con un Comité de Calidad conformado por los Jefes de las Unidades Productivas, el Jefe de Laboratorio, el Coordinador de ISO 9001 y el Concejo de Calidad, conformado por el Presidente Ejecutivo y los Gerentes de Área.

La empresa tenía definidos puntos de control, realizados de acuerdo a parámetros definidos, pasando por la producción de alimento balanceado, faenado de aves, frigorífico y laboratorio propio, cumpliendo de esta forma con los requisitos básicos para la exportación a Europa y Asia. Este hecho había influido principalmente en el personal de la empresa, que rápidamente había entendido el concepto de la calidad adaptándose a las normas y procedimientos.

EMPOLLA S.A. contaba con un Laboratorio con todo el equipamiento que certificaba el cumplimiento de los parámetros de control, donde tenían definidos los criterios de Aceptación y Rechazo.



La empresa era rigurosa en el cumplimiento de los parámetros de Calidad, aunque en la recepción de granos de maíz mantenían un cierto grado de flexibilidad por problemas de abastecimiento, definiéndose tres calidades. Superior, cuando cumplía estrictamente todos los parámetros de calidad exigidos, Standard, cuando cumplía estrictamente los parámetros mínimos de calidad exigidos y dejaba de cumplir algunos que no afectaban las características alimenticias y sanitarias; finalmente de Baja calidad, cuando cumplía los parámetros mínimos de calidad exigidos y dejaba de cumplir algunos que podrían afectar con el tiempo a las características alimenticias y sanitarias requeridos por el alimento. A requerimiento de Recepción de Materia Prima el Laboratorio, luego de evaluar el producto, emitía un informe de no conformidad el cual era puesto a consideración de la Gerencia de Producción, quien se pronunciaba por la aceptación o rechazo del lote.

Los proveedores de materia prima e insumos importados, eran clasificados de acuerdo con cuatro criterios básicos: poseer un sistema de calidad certificado, cumplir con fechas y volúmenes, cumplir con parámetros de control y las condiciones de pago.

Dentro de los parámetros tomados en cuenta en la calidad final del producto estaban el aspecto, es decir, el color, ausencia de hematomas y lesiones; peso Standard, temperatura y embalaje.

Tanto en las granjas de reproductoras como de cría y engorde, los procedimientos de calidad se aplicaban desde la carga del galpón, aplicando un control diario de la altura de los comederos y bebederos para pollos BB, control visual de población de los galpones concerniente al crecimiento, enfermedades, estado físico y otros; control diario del crecimiento y engorde mediante muestreo, control veterinario, control de mortalidad y aplicación de los parámetros e índices, determinación de causas, y cuando ameritaba se disponía de una investigación para determinar la causa y origen; control del peso promedio por muestreo y control de producción tomando en cuenta la cantidad y el peso.

En la planta de incubación, los procedimientos de calidad se aplicaban desde la carga a las incubadoras hasta la salida de las cámaras de nacimiento, se realizaba la selección del tamaño del huevo previo al carguío, control horario de temperatura de las cámaras y control del proceso. Al cabo de 21 días se controlaba la eclosión aplicando los parámetros e índices. Los procedimientos de calidad en la Planta de Alimentos Balanceados, se aplicaban desde la recepción de los granos hasta la salida del producto final, mediante control sistemático.

Las Normas de calidad aplicadas a la producción estándar de EMPOLLA se basaban en normas nacionales, aprobadas por el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA); normas internacionales Food and Drug Administration (FDA), FAO, OMS, FSIS; normas MERCOSUR y CODEX Alimentario, dependiendo del mercado al cual se dirigía la producción. Cuando se trataba de pedidos especiales, las normas a aplicarse eran discutidas y consensuadas con el cliente.

La empresa realizaba auditorias internas de calidad, dos veces por año y Auditorias externas de calidad una vez por año, de acuerdo con un Plan Anual de Auditorias de Calidad realizadas por empresas internacionales, realizándose revisiones de productos y revisiones por proceso de acuerdo a parámetros establecidos.

El responsable del Registro de Rechazos, era el Jefe de cada Área Productiva. Los rechazos o aceptaciones del producto se realizaban de acuerdo a los límites de control admisibles, los cuales al ser superados eran informados para la toma de acciones por parte del Gerente de Producción, a fin de solucionar la falla se procedía a rechazar el lote, reprocesar el producto, reclasificarlo o utilizarlo con autorización del Jefe de Área.

GESTIÓN AMBIENTAL

La empresa no contaba formalmente con una Política Ambiental, y en consecuencia, el personal no estaba informado de las acciones que se debían tomar para preservar el Medio Ambiente. No se llevaban registros, sin embargo, la empresa contaba con todos los documentos exigidos por las autoridades en pos del cumplimiento de las normativas contempladas en la Ley del Medio Ambiente. Desconocían los parámetros máximos permitidos por la ley y tampoco tenían identificado formalmente cuales eran sus residuos peligrosos, ya que no realizaban ningún ensayo de control ambiental. No se habían preocupado por buscar asesoramiento o asistencia técnica para encarar los potenciales problemas de impacto medioambiental.

La planta de faenamiento generaba tres clases de residuos industriales. Los residuos sólidos constituían el 14% del pollo vivo y se sub clasificaban en aprovechables, que eran las plumas, componentes sólidos de la sangre, vísceras, huesos y aves muertas por asfixia, que se enviaban al proceso producción de harina para la planta de alimentos balanceados; y desechables que consistían en excrementos, grasas y otros provenientes de la planta de faenamiento los cuales eran diluidos con los vertidos líquidos y eran conducidos por el circuito de aguas residuales hasta la planta de tratamiento primario de agua residual. Los vertidos líquidos, correspondían a las aguas de lavado procedentes del proceso de faenamiento que eran no re-aprovechables y por lo tanto se desechaban previo tratamiento. En la planta de faenamiento recibían un tratamiento primario consistente en un pasaje por dos tamices antes de enviarse a dos fosas de decantación donde los sólidos eran separados de la fase líquida antes de ser trasladados y confinados fuera del área, los sólidos eran trasladados a puntos alejados de los centros de producción para evitar cualquier contaminación a las otras aves, a su vez la grasa en suspensión se separaba por diferencia de densidad y era removida de la superficie para ser dispuesta posteriormente o procesada en la planta de procesamiento de harina; se tenía proyectado instalar una Planta de Tratamiento por Flotación, Sistema DAF. Las aguas con tratamiento primario, eran utilizadas como riego. Finalmente los efluentes gaseosos se generaban en el autoclave hidrolizador o cooker; con el fin de minimizar el impacto contra el medio ambiente, se encontraba en un ambiente cerrado y los gases producidos eran eliminados por una chimenea a la atmósfera, sin ningún tratamiento.

GESTIÓN DE INFORMACIÓN

La información sobre la competencia la obtenían a través de mecanismos no sistemáticos como conversaciones formales e informales, con personeros ligados al sector avícola y/o a las empresas, información obtenida por sus distribuidores y clientes, así como informaciones de prensa y aquellas existentes en Internet; por lo que no contaba con criterios formales.

La información interna era generada por las áreas de la empresa y era conocida a través de informes periódicos de gestión de acuerdo a un Sistema de Información con criterios de acceso definidos según los niveles jerárquicos y operativos.

En los informes de producción se señalaba información del volumen producido, consumo de materia prima e insumos, transferencias entre UEN's, mermas e índices de producción. En los informes de ventas, se consignaban los volúmenes y valores comercializados por producto, y por distrito, discriminándola según tipo de ventas, estado de las ventas e informes pormenorizados de clientes.

La información contable recibida de cada una de las UEN's era procesada y consolidada por la Gerencia de Contabilidad. La información sobre ventas era procesada por la Gerencia de Comercialización e introducida a la Base de Datos del área de Ventas, a la cual tenían acceso las áreas contable y las Gerencias de Área de la empresa. La información de Almacenes se generaba en la unidad administrativa

respectiva y era conocida sin restricciones por las unidades operativas, el único bloqueo o retrazo de información se encontraba en el área de costos, debido a que los procesos de producción en la mayoría de los casos tenían un ciclo prolongado, por ejemplo, en la planta de incubación el proceso tenía un periodo de 21 días, entonces entre los días 25 y 30 recién podía contarse con la información referida al costo.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Siguiendo las tendencias del consumo de pollo en el exterior, la empresa desplazaba sus técnicos para realizar estudios sobre nuevas formas de consumo introduciendo nuevos productos como empanizados, trozados, embutidos y hamburguesas, entre otros, habiendo desarrollado productos con éxito relativo y total.

A corto plazo, se tenía pensado incursionar en la actividad porcina, para lo cual se encontraban en la fase de introducción al mercado, habiendo firmado un contrato de riesgo compartido, con una destacada empresa, para la producción de embutidos de pollo y de cerdo. En la producción de pollos BB, se tenía planificado introducir la vacunación "in ovo".

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

La cadena agroalimentaria de la actividad avícola cobraba importancia por el valioso adelanto de los cultivos de soja, maíz y sorgo, que eran los insumos principales de la alimentación de las aves. En la cadena agro-alimentaria se destacaban nítidamente actividades conexas como la agricultura con la provisión de cereales y oleaginosas; la provisión de productos industriales derivados de la soya y/o raciones alimenticias, provistas por las plantas de alimentos balanceados; la provisión de insumos veterinarios, agroquímicos nutrientes para la producción de alimentos balanceados; el transporte y las actividades que implicaba.

INFLUENCIA DEL AMBIENTE MACROECONÓMICO

La importancia de la actividad avícola, a diferencia de otros rubros del sector agropecuario, radicaba en su alto nivel de desarrollo tecnológico, en avances y mejoras continuas en los indicadores productivos, lo cual hacía que la actividad mantuviera altos niveles de eficiencia productiva y estructura de costos relativamente baja, garantizando su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

La actividad avícola abarcaba la producción de carne de aves de corral como pollos, patos, pavos y gallinas; y la producción de huevos para consumo y reproducción, de gallina y codorniz. En la década 1995-2005 el país registró un crecimiento de los volúmenes de producción cuyo efecto multiplicador se sintió en la agricultura, por la gran demanda de productos agrícolas y la generación de empleo, exceptuando los años de la crisis nacional. En el año 2003 el monto de inversión realizado en este sector fue de US$ 91.5 millones.

La actividad avícola nacional generaba aproximadamente 15.000 puestos de trabajo, es decir más de 70.000 personas dependían de esta actividad. El volumen de producción en alimentos cárnicos de aves ascendía a 200.000 Tn. anuales y generaba más de 30.000 empleos directos. El consumo de productos agrícolas era de 600.000 Tn. aproximadamente, 400.000 entre maíz y sorgo y 200.000 entre soya y otros.

Se estimaba que el 20% de la producción era comercializada al por mayor a 690 unidades productivas aproximadamente, lo que representaba 3.450 puestos de trabajo estables a nivel nacional. El restante 80% se comercializaba en pequeños puestos de venta, generando 6.640 puestos de trabajo.

INFLUENCIA DEL AMBIENTE MACROECONÓMICO

La grave crisis económica continental que desde 1998 hizo sentir sus efectos en América Latina y en forma particular en los principales socios comerciales de Bolivia, tuvo un efecto negativo en la economía nacional cuya tasa de crecimiento estuvo por debajo de las logradas durante el primer quinquenio de la década del 90. A partir del año 2000 el sector avícola sufrió los embates de la crisis que afectó al país. La caída sostenida de la demanda agregada provocó una caída en las ventas del 30 al 50%. Esta situación indujo una restricción del crédito bancario que afectó seriamente a la generalidad de los sectores; y con mayor fuerza al sector avícola, que fue impactado mas duramente por los problemas sociales que condujeron a paros y bloqueos de caminos en el año 2000. Esto debilitó las estructuras empresariales ligadas al sector avícola.

PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE POLLO EN BOLIVIA

La producción de pollos parrilleros en Bolivia, estaba estructurada en la producción de huevos fértiles y pollos BB, esta actividad se había desarrollado en la región de Santa Cruz, por las condiciones favorables para la avicultura en la eclosión de los huevos incubables. Santa Cruz era el primer productor de huevos para incubación, abastecía al país con la mayor parte de los requerimientos de pollos BB, el 80% de las granjas reproductoras y plantas de incubación se encontraban en esta región. La producción de pollos de crianza y engorde, se desarrollaba principalmente en Cochabamba por que tenía mayores inversiones tecnológicas, el 63% de las granjas de engorde de pollos responsables por la producción de más del 55% de pollos que se consumían en Bolivia se encontraban en este departamento; y por último el procesamiento del pollo se realizaba en Cochabamba y Santa Cruz por que existía mayor capacidad instalada para cubrir más del 90% de la producción de pollos procesados.

La producción nacional de pollos en el año 2004 registró un total de 81.9 millones de unidades equivalentes a 168.966,5 Tn. Los mayores productores fueron los departamentos de Cochabamba con 55.5% y Santa Cruz con 39.5%. La evolución de la producción nacional de pollos en el periodo 1994-2004 se describe en el **Anexo 6**.

El crecimiento sostenido de la producción avícola se atribuía principalmente a la organización de la estructura productiva del sector avícola que consideraba grandes, medianos y pequeños productores, aspecto que permitió a los primeros integrar la cadena productiva desde la producción de huevos fértiles hasta el faenado, pasando por las diferentes etapas, lo cual permitió generar competencia y tomar acciones para bajar los costos de producción. La disminución de los costos operativos trajo como consecuencia poner en oferta productos a menor precio, induciendo con ello al consumo, incrementando la producción, llegando a duplicar los niveles que tenía en 1994.

Los mayores incrementos de producción registrados en Santa Cruz evidenciaban el proceso de desplazamiento paulatino de la actividad avícola hacia ese departamento, esto se debía a la mayor productividad, a las condiciones climáticas y resultados económicos traducidos en menores costos por que se producían granos en la región. Estos factores hicieron más competitiva a la producción avícola en Santa Cruz frente a otros tipos de carnes.

En el departamento de Cochabamba funcionaban 859 establecimientos avícolas, 32 eran reproductoras, 184 de postura comercial, 394 parrilleros, 6 incubadoras, 4 de patos, 2 de codornices, 1 de avestruces, 11 mataderos, 94 plantas procesadoras de alimentos y 31 desocupados. La población avícola superaba las 10 millones de aves, de las cuales, 1.5 millones provenían de plantas de postura comercial, 342.894 de reproductoras, 8.1 millones de parrilleros, 4.600 de patos y 8 mil de criaderos de codornices. Las provincias de Quillacollo y Chapare abarcaban 4.5 millones y 1.9 millones de aves, respectivamente, el 65% de la población avícola departamental.

En Cochabamba existían 10 mataderos avícolas registrados, de los cuales seis tenían categoría "A", EMPOLLA, DeliPollo, FRIGAL, Céspedes, Avírico, Vascal y Pollos Pio Pio; y otros tres ostentaban la categoría "B", Ramírez, Jiménez y Ríos. Estos últimos debían presentar un plan de adecuación a las normas sanitarias para ascender de categoría y obtener su registro sanitario respectivo.

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE POLLO

La producción boliviana de pollos se destinaba prácticamente al consumo en el mercado interno y los excedentes exportables que se generaban, eran resultado de programaciones complementarias que se realizaban en función de los pedidos de compra originados en el exterior; por lo tanto la producción anual se planificaba básicamente de acuerdo con la demanda interna.

Bolivia realizó algunas exportaciones de pollos entre 1995 y 2001 desde Cochabamba, exceptuando una operación de 10.7 Tn. en 1995 originada en La Paz. Las operaciones de exportación que entre los años 1997 y 1998 oscilaron entre 2.54% y 2.22% de la producción nacional, no tuvieron continuidad, comenzaron a disminuir drásticamente en 1999 llegando a cero en el año 2002, este comportamiento fue debido a la permanente inestabilidad social. En la gestión 2003, se reanudaban las exportaciones con pequeñas ventas de 10 y 45 Tn. anuales, que no producían ningún impacto económico pero mantenían viva la esperanza de realizar a futuro operaciones de mayor expectativa comercial.

Las importaciones de pollo realizadas por Bolivia estaban destinadas al abastecimiento de la demanda insatisfecha en algunas regiones de difícil acceso por falta de vías de comunicación y alejadas de los centros de producción nacional de pollo, como Pando y Beni. El consumo en estas regiones era cubierto por la producción de los países vecinos. Hasta el año 2002 se importaba de 30 a 70 Tn. salvo 1999 en que se registraron 700 Tn. En el año 2003 las importaciones disminuyeron, la producción nacional estaba abasteciendo sin problemas a las plazas donde antiguamente no llegaba.

CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN CONSUMIDORA DE POLLOS

De acuerdo con la información disponible, la población de Bolivia alcanzaba 9,022,556 habitantes el año 2004, de los cuales el 71.3% se concentraban en el eje troncal (La Paz, Santa Cruz y Cochabamba) y el 28.7% se distribuían en los restantes seis departamentos. Santa Cruz y Tarija eran los departamentos que registraron mayor crecimiento poblacional. De acuerdo con las proyecciones, se estimó que en el año 2009 Santa Cruz pasaría a ser el departamento más poblado del país con el 27.65% de la población nacional, contra el 27.17% de La Paz y el 17.73% de Cochabamba.

El consumo de pollos parrilleros en Bolivia, se desarrolló básicamente en las capitales de departamentos y poblaciones que se encontraban dentro del área de influencia del eje económico del país, equivalente al 57.6% de la población total, debido a que estaban dotadas de servicios que permitían contar con instalaciones de frío. La población en las ciudades con acceso al consumo de pollos, evolucionó desde el año 1993 con una tasa de crecimiento de 3.72% anual.

La ciudad de Santa Cruz y su área de influencia mostraba un crecimiento de 5.28% la tasa más alta, seguida de La Paz con una tasa de 3.17% y Cochabamba con una tasa de 3.12%. El crecimiento de La Paz y Cochabamba estaba por debajo del crecimiento poblacional del eje económico que evolucionaba al 3.87% anual.

Ciento veintitrés urbes con poblaciones comprendidas entre 10.000 y 80.000 habitantes, un total de 3.220.079 habitantes, no tenían acceso al consumo de pollos, puesto que no contaban con los servicios básicos mínimos. Del total de esta población, existían 1.057.880 habitantes que podían incorporarse al mercado consumidor de pollos.

Pese al periodo de crisis en la economía nacional, el consumo de pollos en el periodo 1994-2004, registró un crecimiento promedio de 10.1% anual, lo que le permitió duplicar la demanda desde 1994; este crecimiento fue mayor en el primer quinquenio con el 13.3% anual, disminuyendo a 4.2% anual en el segundo quinquenio. La evolución del consumo de carne de pollo en Bolivia se puede apreciar en el **Anexo 7**. En el año 2004 Bolivia demandó un volumen de 168.941,0 Tn. de carne de pollo, de los cuales, el 89.4% fueron consumidas en el eje económico troncal del país.

Durante la década 1994-2004 el departamento de La Paz fue el mayor consumidor de pollos; con una evolución variable desde el inicio de la década, del 46.0% en el año 1994 al 39.1 % el 2004. El departamento de Santa Cruz fue el segundo consumidor de pollos en el país, creció desde 12.146,10 Tn. en 1994, hasta 56.236,3 Tn. en el año 2004, con una tasa promedio del 24.8 % anual. El departamento de Cochabamba ocupó el tercer lugar, con una participación que alcanzó el 17.0%, había crecido un 55.0% desde 1994. El consumo en este departamento se concentraba en la ciudad capital y Aiquile. La evolución y el consumo histórico de pollos por regiones en Bolivia se describen en el **Anexo 8**.

El consumo percápita que tenía Bolivia había experimentado un incremento de 12.37 Kg a 18.72Kg./hab/año entre 1994 y 2004, registrando una tasa de crecimiento de 4.7 % anual. Este crecimiento, fue de 11.0 % anual en el primer quinquenio, bajando a 3.5% anual en el segundo.

El consumo de pollos en Bolivia poseía potencial de crecimiento en la medida que los productores de pollos ampliaran sus cadenas de distribución a las poblaciones mas pequeñas, ofertando productos con precios mas bajos, haciendo que el consumo percápita del país crezca.

No existía una relación entre el consumo de pollos y el desarrollo económico humano de los países, ya que el pollo especialmente en Sud América era consumido por los estratos sociales de menor ingreso. Bolivia se encontraba por encima del promedio mundial; pero por debajo de los países de Sud América, excepto Colombia, Ecuador y Paraguay, como puede apreciarse en el siguiente cuadro.

En comparación con otros países, Bolivia llevaba un retraso de 9 años con respecto a Argentina, Brasil y Venezuela, 8 años con respecto a Chile y 2 años con respecto a Colombia; podría alcanzar el consumo percápita de sus vecinos en un periodo de 11 años.

Consumo percápita de bolivia y principales paises (1999-2004)(Kg./Hab/año)

Sud Admérica	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Tasas de Crecim. 61 al 2000	Tasas de Crecim. 91 al 2000
Argentina	20.00	23.00	24.00	25.00	26.50	28.57	30.80	33.20	35.79	5.2	9.4
Bolivia	**14.21**	**14.52**	**16.75**	**17.86**	**15.90**	**15.04**	**15.53**	**16.01**	**18.72**	**4.8**	**9.4**
Brasi	22.00	24.00	24.00	29.14	29.91	29.90	31.82	33.81	33.33	7.1	7.7
Venezuela	19.34	20.04	20.77	21.52	22.30	23.08	23.89	24.72	25.59	3.5	3.5
Peru	18.98	2013	2134	22.63	24.00	25.37	26.81	28.34	29.96	5.7	6.5
Chile	16.91	18.26	19.72	21.30	23.00	26.00	27.92	29.99	32.21	5.2	7.4
Uruguay	10.44	11.53	12.72	14.04	15.50	16.96	18.55	20.29	22.20	4.8	9.4
Colombia	12.49	12.59	12.69	12.80	12.90	13.00	13.11	13.21	13.32	6.1	0.8
Ecuador	9.57	10.31	11.11	11.97	12.90	13.83	14.82	15.89	17.04	5.1	7.2
Paraguay	7.19	7.86	8.60	9.41	10.30	11.19	12.15	13.19	14.33	2.7	8.6
Mundo	**N/D**	**N/D**	**N/D**	**7.90**	**8.20**	**8.30**	**8.50**	**8.40**	**8.60**		

PREVISIÓN DEL INCREMENTO DE LA DEMANDA Y DEL CONSUMO PERCÁPITA

Osvaldo estimó el potencial del mercado de los próximos años, tomando como punto de partida el consumo percápita de 18.72 Kg./hab/año, registrado el 2004. Se contemplaron dos escenarios, el primero en base a tasas de crecimiento del consumo percápita con datos procesados por FAO-Agro Cadenas de Colombia, y el segundo se estimó en base al crecimiento del consumo percápita, considerando la tasa de crecimiento en el periodo 1993-2004 tomando en cuenta como mercado potencial las poblaciones entre 20,000 y 80,000 habitantes. Según los datos de la FAO, Bolivia aumentaría el consumo percápita con un ritmo entre 0.77 y 0.92 Kg./hab/año; mientras que en el escenario optimista debería aumentar a un ritmo de 2.58 Kg/hab/año. De acuerdo con las cifras proyectadas, se esperaba que para los próximos 10 años, el escenario mas pesimista, exigiría duplicar la producción de pollos hasta alcanzar un volumen de 329.525 Tn.; esto sin considerar las exportaciones que se estimaba se realizarían cuando se resolvieran los conflictos sociales en el país. El escenario optimista, que más se ajustaba a la realidad de Bolivia, mostraba que la demanda prácticamente se triplicaría, lo que obligaría a incrementar la producción en la misma proporción, sin considerar las exportaciones. El incremento de consumo per cápita de carne de pollo se presenta a continuación.

Bolivia.- Previsión del incremento en el consumo de carne de pollo por incremento del consumo per-cápita

Año	Población (habitantes	Proyección Consumo percápita (Datos: FAO-Agrocadena) Kg./hab/año		Proyección propia Consumo percápita (Datos: ADA) Kg./hab/año			Proyección de los consumos de pollos			
		Proyecc. con tasa Periodo (1991-2001)	Proyecc. con tasa Periodo (1991-2001)	Proyección con Tasa Actual	Proyección con Tasa Variable		Proyección FAO Optimista	Proyección FAO Conservad.	Proyección Propia Optimista	Proyección Propia Conservad.
		9.80%	4.80%	7.00%	Tasa	Cons. P.C.	(Ton)	(Ton)	(Ton)	(Ton)
2004	9,022,556	18.72	18.72	18.72	4.80%	18.72	168,941	168,941	168,941	168,941
2005	9,288,794	20.56	19.62	20.03	4.80%	19.62	190,971	182,275	186,101	182,275
2006	9,563,962	22.57	20.56	21.44	4.80%	20.56	215,898	196,683	205,027	196,683
2007	9,848,389	24.79	21.55	22.94	4.00%	21.39	244,106	212,253	225,903	210,633
2008	10,142,415	27.22	22.59	24.54	4.00%	22.24	276,030	229,083	248,933	225,598
2009	10,446,396	29.88	23.67	26.26	4.00%	23.13	312,165	247,274	274,341	241,654
2010	10,760,699	32.81	24.81	28.10	3.50%	23.94	353,069	266,940	302,377	257,637
2011	11,085,709	36.03	26.00	30.07	3.50%	24.78	399,379	288,203	333,315	274,709
2012	11,421,822	39.56	27.25	32.17	3.50%	25.65	451,814	311,194	367,461	292,944
2013	11,769,453	43.43	28.55	34.42	3.00%	26.42	511,191	336,057	405,150	310,916
2014	12,129,033	47.69	29.92	36.83	3.00%	27.21	578,436	362,948	446,755	330,027
2015	12,501,008	52.36	31.36	39.41	3.00%	28.03	654,600	392,035	492,688	350,353

La capacidad de producción nacional del sector podría crecer hasta un 25 a 30% ya que existía suficiente infraestructura en el país. Para incrementos mayores de producción sería necesario ampliar esta capacidad y para ello se requerirían inversiones en ampliación de granjas de cría.

En el área de reproductoras e incubación, Santa Cruz podría incrementar hasta un 23% sin tener que encarar ninguna ampliación. Las granjas reproductoras contaban con la suficiente infraestructura para incrementar la producción de huevos API, hasta 50%. El país contaba con suficiente cantidad de granjas para incrementar de inmediato hasta un 25% la producción de pollos vivos. La capacidad instalada para el faenado del pollo se encontraba sub utilizada, se realizaba un turno de trabajo de 10 horas diarias; por lo tanto para incrementar la capacidad de faenado bastaría con aumentar el ritmo de trabajo. En cuanto a la capacidad de la cadena de frío, debería ampliarse en forma gradual. La información de la evolución de la población de reproductoras, producción de huevos API, pollos BB y pollos se presentan en el **Anexo 9**.

PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA NACIONAL PARA INCURSIONAR EN LA EXPORTACIÓN

El nivel tecnológico y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que habían sido impuestas en los procesos productivos de las principales empresas productoras de pollos, hacían que la industria avícola nacional estuviera preparada y en condiciones competitivas para incursionar con éxito en el mercado de exportación. La producción boliviana tenía buena aceptación por el sabor característico de sus productos, ya que los pollos estaban alimentados básicamente con maíz a diferencia de harina de pescado con que se preparaban los alimentos en países como Perú, Ecuador, Chile, estos países representaban un mercado potencial alrededor de 6 millones de habitantes consumidores de pollo, con un poder adquisitivo superior a Bolivia y con una oferta deficitaria de carnes blancas de calidad como la boliviana. Además, la situación geográfica de Aiquile en Cochabamba facilitaba el acceso a estos importantes mercados en comparación a otros competidores.

RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR

En base a esta información Osvaldo planteó las siguientes recomendaciones para las áreas con mayores debilidades y que debían tomarse en el corto y mediano plazo. Para encarar las debilidades en el planeamiento estratégico recomendó crear una Unidad Administrativa de Control Presupuestario dependiente de la Presidencia Ejecutiva, la cual se encargaría de administrar el presupuesto de la empresa.

En cuanto a Organización identificó debilidades tales como la falta de capacitación del personal tanto en aspectos de higiene y seguridad ocupacional como en aspectos medio ambientales. Para solucionar las debilidades recomendó implementar un Departamento de Seguridad y Medio Ambiente, que sería el responsable por la seguridad de la empresa y se encargaría de todos los aspectos medioambientales.

La contabilidad de costos de las UEN's no estaba integrada al sistema contable de la empresa, lo que acarreaba un retrazo considerable. La integración en línea de los sistemas se tornaba complicada por el hecho de que las granjas se encontraban muy dispersas y con acceso telefónico muy restringido. Asimismo, no era posible determinar los márgenes de contribución de cada línea de producto. Fue por estas razones que Osvaldo recomendó determinar Costos Standard basados en cifras históricas, los que podrían utilizarse para calcular las desviaciones en base a valores más confiables (valores históricos) y no con los de la gestión anterior; para determinar dichos costos se contaba con registros que se podrían utilizar sin mayores complicaciones. Otra recomendación, fue mantener la información al día en el área contable, se recomendó utilizar discos electrónicos o CDs, para transportar la información.

El área de Auditoria Interna realizaba las funciones de Controller pero no de forma efectiva, por la falta de personal pues solo tenía un funcionario, percibiéndose una cierta resistencia natural entre las diferentes áreas y el Departamento de Auditoria; debilidad que podría encararse definiendo las competencias y atribuciones de este Departamento a través de la creación del Comité de Control y Auditoria, que básicamente trabajaría en lo concerniente a comercialización, producción en granjas, producción de alimentos balanceados y faenamiento. El Comité de Auditoria, se encargaría de un trabajo más efectivo, ya que tendría atribuciones y fuerza coercitiva para que las observaciones y sugerencias que emanen de ese nivel sean consideradas y cumplidas. Contaría con un presupuesto independiente aprobado por el Directorio, que garantice los recursos para su trabajo. Este Comité reportaría directamente al Directorio y sería totalmente independiente de las áreas operativas; estaría presidido por un miembro del Directorio, con un secretario permanente, que sería el Auditor Interno, con voz pero sin voto.

En toda la cadena de producción se observaban estrictamente las normas de bio seguridad, de tal manera que el producto final contaba con garantía de higiene y sanidad para ser consumido. El consumo de agua en el proceso era de aproximadamente 10 litros por pollo; sin embargo, el consumo real no era controlado. Si bien el agua no era un factor crítico en la estructura de costos, la falta de este servicio podía paralizar las operaciones en faenado y cría de pollos; por lo tanto, Osvaldo recomendó implementar un sistema de control de este servicio, ya que en Aiquile existían permanentes problemas de provisión de agua.

En caso de reclamos por parte del cliente, la empresa se hacía cargo de realizar las compensaciones por los daños y/o devoluciones. Los reclamos normalmente se producían por mermas, emergentes de pérdida de agua en cámaras. Como la empresa no tenía argumentos sólidos para convencer al cliente sobre la pérdida de agua del producto, se veía obligada a atender los reclamos y compensarlos sin conocer con exactitud el tenor de pérdida de agua durante el estacionamiento en cámaras y durante la distribución. Con el afán de encarar ésta debilidad Osvaldo recomendó determinar el tenor de pérdidas de agua que drena el pollo dato que les serviría como parámetro para definir el peso drenado del pollo, y en caso de tener que proceder a compensar las mermas tener un parámetro para atenderlos.

La empresa no contaba con un Departamento de Seguridad, siendo los encargados de área, los responsables de la seguridad industrial y física. En consecuencia, desconocían la tasa de accidentes en la empresa y no contaban con programas de prevención de riesgos y charlas de seguridad, instructivos escritos ni con ningún Plan de Contingencias o de Evacuación.

Tenían una escasa dotación de extintores, pero en cada una de las instalaciones contaban con botiquines de primeros auxilios. Los niveles de ventilación e iluminación de las Plantas de Faenado y Alimentos Balanceados se podían considerar aceptables. Prácticamente no existía polución, excepto en el área del cooker.

A fin de solucionar las falencias que Osvaldo encontró en esta área recomendó organizar un Departamento de Seguridad y Medio Ambiente, construir una Planta de Tratamiento de líquidos a fin de evitar, a corto plazo, problemas con las autoridades, así como documentar el proceso de eliminación y/o disposición de los residuos sólidos generados en las granjas de cría y engorde para evitar problemas con las autoridades ambientales en aspectos relacionados.

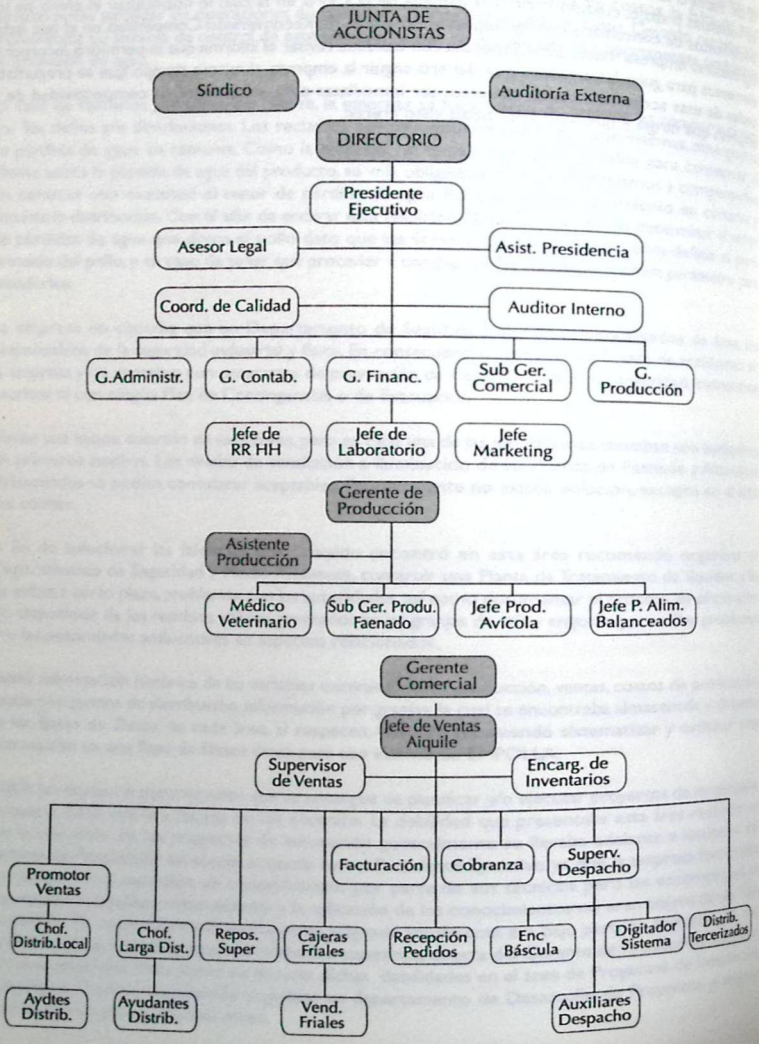
Existía información histórica de las variables centrales, como producción, ventas, costos de producción, ventas por puntos de distribución, información por granjas, la cual se encontraba almacenada y dispersa en las Bases de Datos de cada área, al respecto, Osvaldo recomendó sistematizar y ordenar esta información en una Base de Datos única para uso interno de EMPOLLA.

Si bien no existía un departamento que se encargue de planificar y/o ejecutar proyectos de innovación, no quería decir que la empresa no los encaraba. La debilidad que presentaba esta área radicaba en que la ejecución de los proyectos de innovación generalmente se llevaba adelante a iniciativa del Gerente de Producción en común acuerdo con el Presidente Ejecutivo, ya que la empresa fomentaba la actualización y captación de conocimientos por parte de sus técnicos pero las acciones que se emprendían no estaban sistematizadas y la aplicación de los conocimientos no eran objeto de un Plan Estratégico. En consecuencia, el presupuesto asignado anualmente era bajo pero no limitativo, ya que normalmente se realizaban emprendimientos a sugerencia directa del Gerente de Producción, sin pasar por otras instancias. Con objeto de encarar dichas debilidades en el área de Proyectos de Innovación Tecnológica, Osvaldo recomendó organizar un departamento de Desarrollo de Proyectos y asignar un presupuesto para promover éstos.

EL MOMENTO ESPERADO

El Lic. Ramiro Rivas, Presidente Ejecutivo de EMPOLLA S.A., se encontraba en su oficina realizando su cotidiano trabajo, cuando recibió la llamada de la CEPB, en la cual le notificaban el envío de los documentos de consultoría concernientes al Programa de Reconversión Competitiva en el que había ingresado su empresa meses atrás. Esperaba con ansiedad revisar el informe que le permitiría incorporar elementos para guiar las acciones que debería seguir la empresa, al mismo tiempo que se preguntaba cuales de esas acciones a tomar deberían ser inmediatas para incrementar la competitividad de la empresa que dirigía y que hace años había visto crecer.

Anexo 1
Organigrama general de Empolla S.A.



Anexo 2
Producción de pollos parrilleros, Empolla S.A.

Detalle	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Producción de Pollos EMPOLLA (Tn.)	21518,34	17674,32	20384,64	17397,87	21878.02	23421,36
Producción Nacional de Pollos	143562,51	130366,26	126224,01	134868,48	143168,12	172345,85
Participación de EMPOLLA en la producción Nacional (%)	15.0	13.6	16.1	12.9	15.3	13.6
Evolución de la Producción Nacional(%)	---	(9.19)	(3.18)	6.85	6.15	20.38
Evolución de la Producción de EMPOLLA (%)	---	(17.86)	15.33	(14.65)	25.75	7.05
Crecimiento de la Prod. Nacional respecto a 1999 (%)	---	(9.19)	(12.08)	(6.06)	(0 .27)	20.05
Crecimiento de la Prod. de EMPOLLA respecto a 1999 (%)	---	(17.86)	(5.27)	(19.15)	1.67	8.84
					(% anual)	4.01%
Tasa de crecimiento Producción EMPOLLA				(% anual)	1.77%	

Anexo 3
Evolución y tendencia de las ventas de pollo en el mercado interno

REGIONES O DEPARTAMENTOS	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Tasa Anual
Consumo Pollos en el Mercado Boliviano (Tn.)	142,369.76	130,378.49	126,955.40	134,907.01	143,158.47	172,319.83	4.21%
Producción EMPOLLA (Tn.)	21,518.33	17,674.36	20,384.60	17,397.83	21,877.98	23,421.34	1.77%
Exportaciones EMPOLLA (Tn.)	774.38	20.40	44.47	10.51	0.00	56.10	
Ventas EMPOLLA en mercado interno (Tn.)	20,743.94	17,653.85	20,340.23	17,387.43	21,877.98	23,365.24	2.53%
Participación de ventas EMPOLLA en el M. Interno (%)	14.57%	13.54%	16.02%	12.89%	15.28%	13.56%	
Departamento de La Paz							
Consumo pollos en Dpto. de La Paz	57,990.57	51,027.64	49,611.07	54,450.25	55,733.72	67,412.51	3.20%
Particip. La Paz en consumo nacional (%)	40.70%	39.10%	39.10%	40.40%	38.90%	39.10%	
Total ventas EMPOLLA LPZ (Tn.)	5,686.91	5,650.49	5,583.17	3,852.34	4,523.50	6,195.79	1.80%
Participación EMPOLLA en consumo La Paz (%)	9.80%	11.10%	11.30%	7.10%	8.10%	9.20%	
Partic. de La Paz en las ventas de EMPOLLA (%)	27.40%	32.00%	27.40%	22.20%	20.70%	26.50%	
Departamento Cochabamba							
Consumo pollos en Dpto. CBBA (Ton)	23,555.68	20,315.75	19,593.38	22,942.96	24,151.36	29,210.35	4.60%
Particip. CBBA en consumo nacional (%)	16.50%	15.60%	15.40%	17.00%	16.90%	17.00%	
Total ventas EMPOLLA en CBBA (Ton)	13,399.23	9,901.14	9,522.01	8,131.24	10,589.54	7,642.66	-8.60%
Participacion EMPOLLA en consumo CBBA (%)	56.90%	48.70%	48.60%	35.40%	43.80%	26.20%	
Particip. CBBA en las Ventas de EMPOLLA (%)	64.60%	56.10%	46.80%	46.80%	48.40%	32.70%	
Departamento Santa Cruz							
Consumo pollos en Dpto. SCZ (Ton)	43,008.71	42,921.60	41,395.37	40,700.24	46,929.49	57,361.03	6.70%
Partic. de SCZ en el consumo nacional (%)	30.20%	32.90%	32.60%	30.20%	32.80%	33.30%	
Total ventas EMPOLLA Santa Cruz (Ton)	18.4	940.1	4130.3	4522.0	5785.1	6048.6	11.60%
Participacion EMPOLLA en consumo SCZ (%)	0.04%	2.19%	9.98%	11.11%	12.33%	10.54%	
Particip. SCZ en las Ventas de EMPOLLA (%)	0.09%	5.30%	20.30%	26.00%	26.40%	25.90%	
Resto del País							
Consumo pollos en el resto País (Ton)	17,814.81	16,113.55	16,355.50	16,813.48	16,343.97	18,335.93	0.60%
Participac. del resto en el consumo nacional (%)	12.50%	12.40%	12.90%	12.50%	11.40%	10.60%	
Total ventas EMPOLLA en el resto Dptos. (Ton)	1,639.55	1,162.19	1,104.66	881.89	979.81	3,478.20	0.00%
Participacion EMPOLLA en el consumo del Resto (%)	9.20%	7.20%	6.80%	5.20%	6.00%	19.00%	
Particip. del resto en las Ventas de EMPOLLA (%)	7.90%	6.60%	5.40%	5.10%	4.50%	14.90%	

Anexo 4
Distribución de las ventas de la empresa según tipo de productos

LÍNEAS DE PRODUCTOS	Evolución de la participación del mercado por tipo de producto	
	Año 1995	Año 2003
Pollos enteros frescos	85.0%	74.0%
Pollos trozados frescos	7.5%	11.0%
Carne de pollo a granel	3.5%	13.0%
Carne procesada de pollo y otros menores	4.0%	2.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**

Anexo 5
Participación de las diferentes marcas en el mercado interno (Año 2003 / 2004)

	La Paz		Chuquisaca	Potosí	Oruro	Cochabamba		Santa Cruz		Beni
Ciudades de Venta	La Paz (Capital)	El Alto	Sucre	Potosí	Oruro	Cochabba (Capital)	Villa Tunari	Pelado a Mano	Friales y Super	Trinidad
EMPOLLA	11%	15%	21%	18%	42%	51%	25%	11%	26%	30%
Pollos Ramona	31%	28%	11%	28%	18%	15%	15%	0%	33%	22%
FRIGAL	16%	0%	9%	25%	22%	12%	40%	0%	19%	24%
ARAIS	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Aeropuerto	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Yotala	0%	0%	25%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DeliPollo	11%	22%	0%	0%	0%	6%	10%	0%	0%	0%
Pollos Pio	12%	17%	0%	0%	9%	4%	0%	0%	0%	0%
Tarija	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Señor Pollo	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otuyo	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
AVISUR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	8%	0%
INAL	3%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	14%	0%
R & R	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%
Otros	16%	18%	15%	3%	5%	6%	10%	81%	0%	24%
TOTALES	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Proyecciones de la Participación de EMPOLLA										
Proy. p/2006	17%	21%	28%	25%	44%	51%	30%	11%	28%	35%
Proy./2007	25%	27%	33%	33%	45%	53%	33%	18%	31%	38%
Proy./2008	30%	35%	41%	40%	48%	54%	35%	26%	35%	42%
Proy./2009	35%	38%	48%	45%	52%	56%	40%	29%	37%	45%

ANEXO 6
BOLIVIA: Evolución de la producción de pollos parrilleros
(Unidades - Toneladas)

AÑOS	REGISTROS DE PRODUCCIÓN SEGÚN DATOS DE ADA - Asociación de Avicultores - Santa Cruz (Nota 1)												Producción según datos FAO
	SANTA CRUZ			COCHABAMBA			RESTO DEL PAÍS			TOTAL BOLIVIA			
	Producción		Partic. en la	Producción		Partic. en la	Producción		Partic. en la	Producción		Partic. en la	Peso	
	N° de Aves	Ton	Prod. Nac.	N° de Aves	Ton	Prod. Nac.	N° de Aves	Ton	Prod. Nac.	N° de Aves	Ton	Prod. Nac.	Kg./pollo	(Nota 2)
1994	15,551,683	22,593.03	26.8%	30,540,000	56,499.00	66.9%	2,980,000	5,364.00	6.4%	49,071,683	84,456.03	# ¡REF!	1.72	87,936.00
1995	14,221,285	25,598.31	27.6%	32,860,000	60,791.00	65.5%	3,550,000	6,390.00	6.9%	50,631,285	92,779.31	9.9%	1.83	95,942.00
1996	17,284,890	31,112.80	30.5%	34,370,000	63,584.50	62.3%	4,060,000	7,308.00	7.2%	55,714,890	102,005.30	9.9%	1.83	105,165.00
1997	19,652,368	35,374.26	32.2%	36,290,000	67,136.50	61.0%	4,160,000	7,488.00	6.8%	60,102,368	109,998.76	7.8%	1.83	115,596.00
1998	24,679,052	44,422.29	34.1%	42,190,000	78,051.50	60.0%	4,250,000	7,650.00	5.9%	71,119,052	130,123.79	18.3%	1.83	134,680.00
1999	26,534,478	47,762.06	33.9%	46,030,000	85,155.50	60.5%	4,350,000	7,830.00	5.6%	76,914,478	140,747.56	8.2%	1.83	137,819.00
2000	23,785,591	42,814.06	33.5%	41,760,000	77,256.00	60.4%	4,300,000	7,740.00	6.1%	69,845,591	127,810.06	(9.2)%	1.83	137,819.00
2001	23,826,128	42,887.03	34.7%	36,660,000	73,320.00	59.2%	4,190,000	7,542.00	6.1%	64,676,128	123,749.03	(3.2)%	1.91	138,000.00
2002	25,450,000	45,810.00	34.6%	39,310,000	78,620.00	59.5%	4,330,000	7,794.00	5.9%	69,090,000	132,224.00	6.8%	1.91	ND
2003	27,168,275	48,902.90	34.8%	41,670,000	83,340.00	59.4%	4,510,000	8,118.00	5.8%	73,348,275	140,360.90	6.2%	1.91	ND
2004	30,339,496	66,746.89	39.5%	46,854,247	93,708.49	55.5%	4,728,410	8,511.14	5.0%	81,922,153	168,966.52	20.4%	2.06	ND

Elaboración Propia Datos - Fuente Datos: ADA - Cochabamba; ADA - Santa Cruz (Departamento de Estadística)
Notas: (1) Datos de ADA Santa Cruz-Bolivia (2005)
(2) Observatorio Agrocadenas Colombia 2001-Datos: FAO

Tasas de crecimiento de la producción de pollos

Periodos	Sta. Cruz	Cochabba	Resto	Bolivia
Primer Periodo (1994-1999)	22.3%	10.1%	9.2%	13.3%
Segundo Periodo (1999-2004)	7.9%	2.0%	1.7%	4.0%
Periodo Total (1994-2004)	19.5%	6.6%	5.9%	10.0%

Anexo 7
Evolución del consumo de carne de pollo

Años	Producción Nacional (Ton)	Exportaciones		Producto Nacional disponible (Ton)	Importac. (Ton)	Consumo interno		Relación del Consumo s/origen	
		Ton	% s/Produc			Ton	Variac. Anual	Nacional	Importado
1994	84,456.03	0.00	0.00%	84,456.03	0.00	84,456.03	---	100.0%	0.0%
1995	92,779.31	72.84	0.08%	92,706.47	0.00	92,706.47	9.8%	100.0%	0.0%
1996	102,005.30	1.40	0.00%	102,003.90	0.00	102,003.90	10.0%	100.0%	0.0%
1997	109,998.76	2,799.18	2.54%	107,199.59	0.00	107,199.59	5.1%	100.0%	0.0%
1998	130,123.79	2,893.03	2.22%	127,230.77	0.00	127,230.77	18.7%	100.0%	0.0%
1999	140,747.56	1,169.36	0.83%	139,578.20	0.00	139,578.20	9.7%	100.0%	0.0%
2000	127,810.06	166.15	0.13%	127,643.92	178.13	127,822.05	(8.4%)	99.9%	0.1%
2001	123,749.03	44.78	0.04%	123,704.26	761.82	124,466.08	(2.6%)	99.4%	0.6%
2002	132,224.00	0.00	0.00%	132,224.00	37.77	132,261.77	6.3%	100.0%	0.0%
2003	140,360.90	10.25	0.01%	140,350.65	0.80	140,351.44	6.1%	100.0%	0.0%
2004	168,966.52	45.15	0.03%	168,921.38	19.63	168,941.01	20.4%	100.0%	0.0%

Tasas de crecimiento

Periodos	Producción	Consumo
(1994-1999)	13.3%	13.1%
(1999-2004)	4.0%	4.2%
(1994-2004)	10.0%	10.0%

Anexo 8
Consumo histórico de pollos por regiones

Año	La Paz			Santa Cruz			Cochabamba		
	Consumo Anual (Ton)	Variación Anual del Consumo %	Particip. % en el Mercado %	Consumo Anual (Ton)	Variación Anual del Consumo %	Particip. % en el Mercado %	Consumo Anual (Ton)	Variación Anual del Consumo %	Particip. % en el Mercado %
1994	38,648.26	---	46.0%	15,081.36	---	18.0%	17,837.98	---	21.2%
1995	40,118.63	3.8%	43.3%	18,201.18	20.7%	19.6%	19,361.02	8.5%	20.9%
1996	43,391.84	8.2%	42.5%	21,531.05	18.3%	21.1%	20,950.58	8.2%	20.5%
1997	44,212.65	1.9%	41.2%	25,258.59	17.3%	23.6%	20,989.22	0.2%	19.6%
1998	52,653.21	19.1%	41.4%	35,299.82	39.8%	27.7%	21,772.60	3.7%	17.1%
1999	56,853.46	8.0%	40.7%	42,165.37	19.4%	30.2%	23,093.84	6.1%	16.5%
2000	50,027.07	(12.0%)	39.1%	42,079.96	(0.2)%	32.9%	19,917.39	(13.8)%	15.6%
2001	48,638.31	(2.8%)	39.1%	40,583.74	(3.6)%	32.6%	19,209.20	(3.6)%	15.4%
2002	53,382.64	9.8%	40.4%	39,902.24	(1.7)%	30.2%	22,493.06	17.1%	17.0%
2003	54,640.86	2.4%	38.9%	46,009.28	15.3%	32.8%	23,677.80	5.3%	16.9%
2004	66,090.68	21.0%	39.1%	56,236.33	22.2%	33.3%	28,637.63	20.9%	17.0%

Años	Chuquisaca - Potosí			Oruro/Tarija/Beni/Pando			TOTAL BOLIVIA		
	Consumo Anual (Ton)	Variación Anual del Consumo %	Particip. % en el Mercado %	Consumo Anual (Ton)	Variación Anual del Consumo %	Particip. % en el Mercado %	Consumo Anual (Ton)	Variación Anual del Consumo %	Particip. % en el Mercado %
1994	3,317.04	---	4.0%	9,071.39	---	10.8%	83,956.03	---	100.0%
1995	3,970.39	19.7%	4.3%	11,055.25	21.9%	11.9%	92,706.47	10.4%	100.0%
1996	4,364.78	9.9%	4.3%	11,765.66	6.4%	11.5%	102,003.90	10.0%	100.0%
1997	4,389.84	0.6%	4.1%	12,349.28	5.0%	11.5%	107,199.58	5.1%	100.0%
1998	4,785.04	9.0%	3.8%	12,720.10	3.0%	10.0%	127,230.77	18.7%	100.0%
1999	4,492.94	(6.1)%	3.2%	12,972.60	2.0%	9.3%	139,578.20	9.7%	100.0%
2000	4,204.50	(6.4)%	3.3%	11,593.14	(10.6)%	9.1%	127,822.05	(8.4)%	100.0%
2001	4,078.23	(3.0)%	3.3%	11,956.61	3.1%	9.6%	124,466.08	(2.6)%	100.0%
2002	4,163.27	2.1%	3.1%	12,320.56	3.0%	9.3%	132,261.77	6.3%	100.0%
2003	3,877.34	(6.9)%	2.8%	12,146.17	(1.4)%	8.7%	140,351.44	6.1%	100.0%
2004	4,880.69	25.9%	2.9%	13,095.69	7.8%	7.8%	168,941.01	20.4%	100.0%

Anexo 9
Bolivia: Evolución de la población de reproductoras pesadas, producción de huevos api, pollitos bb y pollos

Años	REPRODUCTORAS			Producción anual huevos API			Producción pollitos BB Santa Cruz (80 %)	Producción Pollos BB Bolivia (100 %)	Producción Pollos vivos (aves)			
	En Cría	En Producción	Total	Ponedoras (huev/año)	Santa Cruz (80%)	Bolivia (100 %)			Santa Cruz	Cochabamba	Resto	Bolivia
1994	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	27,561,538	34,451,923	15,551,683	30,540,000	2,980,000	49,071,683
1995	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	32,675,662	40,844,578	14,221,285	32,860,000	3,550,000	50,631,285
1996	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	36,391,826	45,489,783	17,284,890	34,370,000	4,060,000	55,714,890
1997	156,603	292,891	449,494	305	47,763,915	59,704,894	39,540,285	49,425,356	19,652,368	36,290,000	4,160,000	60,102,368
1998	278,170	311,402	589,572	305	84,841,850	106,052,313	47,131,673	58,914,591	24,679,052	42,190,000	4,250,000	71,119,052
1999	186,549	361,408	547,957	305	56,897,445	71,121,806	56,876,110	71,095,138	26,534,478	46,030,000	4,350,000	76,914,478
2000	216,376	275,349	491,725	305	65,994,680	82,493,350	51,689,200	64,611,500	23,785,591	41,760,000	4,300,000	69,845,591
2001	169,688	328,155	497,843	305	51,754,840	64,693,550	51,775,672	64,719,590	23,826,128	36,660,000	4,190,000	64,676,128
2002	170,076	340,152	510,228	305	51,873,180	64,841,475	55,135,480	68,919,350	25,450,000	39,310,000	4,330,000	69,090,000
2003	214,857	353,676	568,533	305	65,531,385	81,914,231	58,102,111	72,627,639	27,168,275	41,670,000	4,510,000	73,348,275
2004	233,013	543,699	776,712	305	71,068,965	88,836,206	67,427,516	84,284,395	30,339,496	46,854,247	4,728,410	81,922,153

ANÁLISIS DE CASO: EMPOLLA S.A.

Desde el punto de vista de quien quiere hacer un análisis de cada caso que se presenta en este libro debieran tenerse algunas consideraciones generales aplicables a cualquier situación y otras consideraciones que son específicas para los casos de este texto.

CONSIDERACIONES GENERALES PARA EL ANÁLISIS DE CASOS

Entre las consideraciones generales, existen varias recomendaciones que pueden ser útiles para la elaboración del análisis de casos, especialmente cuando este análisis ha de ser escrito:

1. Para hacer un buen análisis decisional es necesario tener un alto grado de dominio de la información disponible en el caso. Por tanto, debe hacerse un esfuerzo consciente para familiarizarse con todo el caso, antes de empezar a hacer el análisis a fondo. En situaciones de la vida real ello requeriría recopilar la información relevante, lo que a veces es una tarea considerable.
2. Una forma de enfrentar la incertidumbre inicial es la de anotar todo lo que a uno se le ocurra que podría ser relevante para el análisis, a medida que se le vayan ocurriendo durante la primera lectura del caso. Posteriormente, deberá agrupar esas ideas en temas afines, para tener un mejor entendimiento del conjunto de ideas.
3. Es necesario ser flexible y no considerar que lo que ya se definió así se debe quedar. La experiencia muestra que una de las formas de mejorar la calidad del pensamiento analítico es la revisión sistemática y detallada del proceso.
4. Luego de haber elaborado el primer análisis completo, es conveniente hacer el siguiente ejercicio:

   a. Cada idea conviértala en un párrafo escrito y para cada párrafo haga las siguientes preguntas:
      ¿Qué dice?: Identificación de la idea principal
      ¿Por qué lo digo? : Sustento lógico y factual del contenido del párrafo
      ¿Para qué lo digo?: Propósito del párrafo en el análisis o utilidad del mismo.
   b. Si para alguna de esas preguntas la respuesta no es satisfactoria, el analista deberá reformar el párrafo y la idea hasta lograr un resultado aceptable.
   c. Luego puede anotar en secuencia la síntesis de las ideas principales en el orden en que aparecen en su análisis y revisar si la secuencia es lógica, si no contiene repeticiones, si no tiene elementos contradictorios, si no tiene vacíos de contenido y si cubre todo el temario que el analista considera necesario.
5. Si es posible verter por escrito todo el análisis, lo que implica esfuerzo y tiempo adicional, debe hacerse un esfuerzo consciente de ser conciso en la expresión escrita; esto puede resultar difícil si el analista no tiene claras sus ideas, si no tiene práctica suficiente, o si sus conocimientos del idioma son deficientes.

UN RESUMEN DEL PROCESO DE DECISIONES GERENCIALES PARA REALIZAR EL ANÁLISIS

En resumen, el proceso de decisiones gerenciales abarca los siguientes aspectos principales que se deben considerar en cada etapa:

1. COMPRENSION DE LAS PRESIONES ORGANIZACIONALES

- El Gerente o el tomador de decisiones esta siempre presionado y aprisionado por sus actividades
- Hay límites para el desenvolvimiento del Gerente o el tomador de decisiones

- El "Clima Organizacional" puede ser de, entre otros: creatividad versus mantención del status quo
- El gerente esta comprometido con las metas organizacionales
- Siempre la disponibilidad de recursos es limitada.

2. EL TRABAJO CON OTROS Y MEDIANTE OTROS

- Las actividades del gerente o del tomador de decisiones siempre están coordinadas con otros
- El tomador de decisiones no trabaja nunca solo
- Sus decisiones son llevadas a la práctica por otros
- Influye sobre las actividades de los otros para obtener resultados
- Influye en la creación del "clima" a través de sus sentimientos, valores y mayor o menor entusiasmo

3. ACEPTACION DE LA RESPONSABILIDAD

- El tomador de decisiones es responsable de los resultados de sus decisiones
- El tomador de decisiones es responsable por la calidad del rendimiento de sus subordinados

4. RECHAZO DEL STATUS QUO

- El tomador de decisiones mantiene una permanente insatisfacción con el status quo
- El tomador de decisiones busca como mejorarlo todo
- El tomador de decisiones es sensible a los cambios, dentro y fuera de la organización
- El ambiente no es nunca estático

5. APLICACIÓN DEL ESQUEMA RACIONAL

- Identificar y definir el (los) problema (s)
- Analizar el medio ambiente
- Fijar los objetivos
- Plantear las alternativas
- Analizar las alternativas
- Tomar una decisión
- Diseñar un plan de acción

CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS CASOS DE ESTE LIBRO

Respecto a las consideraciones específicas para analizar cada caso de este libro debiera aplicarse la Matriz de Toma de Decisiones que se acompaña luego de haber realizado un análisis del entorno, ya sea a través de la aplicación de herramientas de análisis económico y político, tales como hacer Mapeos Políticos, aplicación de la Matriz de Eslabonamiento Estratégico u otras estructuras analíticas para poder prever las condiciones futuras ambientales. Desde el punto de vista estratégico debe hacerse un análisis industrial del sector en que se encuentra la empresa, un análisis de la estrategia competitiva que se encuentra en uso, tener claridad del grado de madurez de la industria y realizar un detallado análisis de la cadena de valor tanto de la empresa y de sus áreas empresariales, de acuerdo a las características de la empresa.

Una vez aclarado el perfil estratégico de la empresa, se requiere hacer su evaluación y las proposiciones que correspondan a las alternativas de mantener o cambiar la estrategia y en cuales aspectos. Estas alternativas serán las que alimentarán la Matriz de Toma de Decisiones para llegar a un plan de acción del camino elegido.

La parte de Diagnóstico de la matriz de toma de decisiones se puede hacer aplicando el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Análisis de las siete eses (7 S´s), Gestión de Calidad a base de puntajes como se hizo en el análisis que se acompaña del caso Empolla o cualquier otro análisis que se indica en las notas técnicas que acompañan a los casos de este libro.

MATRIZ DE TOMA DE DECISIONES PARA EL ANALISIS DE CASOS

DIAGNOSTICO (Ej: FODA, Porter, Siete S´s., etc.	ACTOR	OBJETIVOS	PROBLEMA PRINCIPAL	Alternativas de solución	Ventajas de cada alternativa	Desventajas de cada alternativa	Plan de acción de la alternativa seleccionada
Fortalezas		Personales:					
Debilidades		De Empresa:					
Amenazas							
Oportunidades							

ANÁLISIS DEL CASO EMPOLLA

A continuación sobre la base del caso Empolla se presentará un análisis parcial pero ilustrativo, de los aspectos a considerar para hacer el análisis de un caso. Primero, se presenta el análisis de la Industria o el sector industrial en que opera la empresa, para lo cual se utilizan matrices para evaluar los aspectos principales que inciden en las cinco fuerzas de Porter:

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA SEGÚN CINCO FUERZAS DE PORTER

Amenaza de nuevos competidores

(+)	ACTUAL (-)	EFECTO	FUTURA (+)	(-)	EFECTO
Barreras de Entrada					
Economías de Escala	Pequeñas ... x	Grandes	Pequeñas	... x	Grandes
Sensibilidad de los clientes a los precios	Alta x ...	Baja	Alta	x ...	Baja
Nivel de Inversión	Bajo ... x	Alto	Bajo	... x	Alto
Costo de Cambio	Bajo .. x .	Alto	Bajo	... x	Alto
Ventaja en costos	Poco import. ... x	Muy import.	Poco import.	... x	Muy import.
Política Gubernamental	Baja Regul. .. x .	Alta Regula.	Baja Regul.	... x	Alta Regula.
Reacción Esperada					
Tasa de crecimiento Sector Industrial	Alta ... x ..	Baja	Alta	x ...	Baja
Recursos de la empresa para defenderse	Pocos ... x ..	Muchos	Pocos	... x	Muchos
Barreras de Salida	Bajas . x ...	Altas	Bajas	...	Altas
Historia	Inexistentes ... x ..	Existente	Inexistentes	...	Existente
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA ... x ..	BAJA	ALTA	... x	BAJA

Capacidad negociadora de los clientes / distribuidores

(+)	ACTUAL (-)	EFECTO	FUTURA (+)	(-)	EFECTO
Número de clientes importantes	Pocos ... x	Muchos	Pocos	... x	Muchos
Import.en los ctos.o compras del comprador	Alto .. x ...	Bajo	Alto	x ...	Bajo
Grado de estandarización del producto	Alto .. x ...	Bajo	Alto	... x	Bajo
Utilidad de los clientes	Bajas ... x ..	Altas	Bajas	... x	Altas
Amenaza de integ hacia atrás de clientes	Alta .. x ...	Baja	Alta	x ...	Baja
Amenaza del S.I de integ.hacia delante	Baja .. x ...	Alta	Baja	... x	Alta
Información del cliente de la empresa	Mucha ... x ..	Poca	Mucha	x ...	Poca
Costo de cambio para el cliente	Bajo .. x ...	Alto	Bajo	... x	Alto
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA .. x ...	BAJA	ALTA	... x .	BAJA

Intensidad de la rivalidad

(+)	ACTUAL	(-)	EFECTO	FUTURA (+)	(-)	EFECTO
Presencia de líderes en el sector	No	x	Si	No	x	Si
Tasa de crecimiento del S.I	Lenta	x	Rapida	Lenta	x	Rapida
Magnitud de los costos fijos o ctos.de almacen.	Grande	x	Pqueña	Grande	x	Pqueña
Empresas con dist. obj. estrat. en lograr el éxito	Muchas	x	Pocas	Muchas	x	Pocas
Diferenciación del producto o lealtad de marca	Baja	x	Altas	Baja	x	Altas
Barreras de Salida	Muchas	x	Pocas	Muchas	x	Pocas
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA	x	BAJA	ALTA	x	BAJA

Capacidad negociadora proveedores

(+)	ACTUAL	(-)	EFECTO	FUTURA (+)	(-)	EFECTO
Número de Empresas Proveedoras	Pocas	x	Muchas	Pocas	x	Mucha
Ctos.de cambio de prov.para empr.del sector	Altos	x	Bajos	Altos	x	Baja
Amenazas del S. I. de integración hacia atrás	Baja	x	Alta	Baja	x	Alta
Amenazas de prov.de integ. hacia delante	Alta	x	Baja	Alta	x	Baja
Importancia de la industria para el prov.	Poco	x	Mucha	Poco	x	Mucha
Amenaza de los sustitutos de los prov.	Baja	x	Alta	Baja	x	Alta
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA	x	BAJA	ALTA	x	BAJA

Amenazas de sustitutos

(+)	ACTUAL	(-)	EFECTO	FUTURA (+)	(-)	EFECTO
Costo relativo de los sustitutos	Bajo	x	Alto	Bajo	x	Alto
Relación Calidad/Precio	Alta	x	Baja	Alta	x	Baja
Rentabilidad del sector industrial del sustituto	Alta	x	Baja	Alta	x	Baja
Costos de cambio para el Distribuidor o cliente	Bajos	x	Altos	Bajos	x	Altos
Actitud del cliente hacia el sustituto	Favora.	x	Desfav.	Favora.	x	Desfav.
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA	x	BAJA	ALTA	x	BAJA

Rentabilidad de la industria

(+)	ACTUAL	(-)	EFECTO	FUTURA (+)	(-)	EFECTO
Amenaza de Nuevos Competidores	Alta	x	Baja	Alta	x	Baja
Intensidad de la Rivalidad	Alta	x	Baja	Alta	x	Baja
Capacidad Negociadora Clientes	Alta	x	Baja	Alta	x	Baja
Capacidad Negociadora Proveedores	Alta	x	Baja	Alta	x	Baja
Amenaza de Sustitutos	Alta	x	Baja	Alta	x	Baja
RENTABILIDAD PROMEDIO	BAJA	x	ALTA	BAJA	x x	ALTA

Amenaza de nuevos competidores y barreras de entrada

Existen competidores potenciales que al momento no participan pero tienen la capacidad para hacerlo, pudiendo incursionar en el negocio incentivados por la capacidad de absorción del mercado. La fuerza competitiva de los potenciales rivales, podría verse menoscabada o reforzada por las dificultades o facilidades de las barreras que le impongan las empresas establecidas. En este sentido, a corto plazo debe enfrentar una fuerte competencia de los países del MERCOSUR, debiendo enfrentar la oferta extranjera de carne de pollo proveniente de Argentina y Brasil, a bajos precios.

Sin embargo, EMPOLLA presenta importantes barreras que pueden dificultar el ingreso al negocio de competidores potenciales, entre las cuales están la lealtad de los consumidores a la Marca, menores costos de operación, ya que tienen cerrada la cadena de producción, desde la reproducción de pollos hasta la producción de alimentos balanceados; la calidad e inocuidad alimentaria, es otra barrera porque la empresa trabaja con estándares internacionales, los que les permite mantener bajos índices de mortalidad, lo cual mejora la productividad y en consecuencia se tienen menores pérdidas; economías de Escala que realizan dentro de los estándares internacionales y la barrera mas importante que es el Know How del negocio.

Competitividad en la industria, presencia de rivalidades

EMPOLLA mantiene buenas relaciones con las otras empresas avícolas establecidas, no se perciben actitudes de rivalidad entre empresas fundamentalmente entre las consideradas grandes, las cuales tienen una fuerza competitiva fuerte, que les permite lograr acuerdos comerciales. Constituyen una oferta al 30 % del consumo nacional. En cuanto a la internacionalización del producto la empresa está preparada para enfrentar el reto puesto que cumple con los permisos y certificaciones requeridas convirtiéndose estas en condiciones claramente ventajosas frente a su competencia para ampliar su cobertura en el mercado interno e incursionar en las exportaciones.

Poder de negociación de los compradores

Existe alto poder de negociación de los compradores, debido a las relaciones comerciales entre empresa y terciarizadores; aunque éstos no tienen muchas condiciones de poder negociador, es el consumidor final quien obliga indirectamente y presiona a la empresa para bajar sus precios. En vista de que el ciclo económico del pollo es de 55 días en promedio éste debe necesariamente salir al mercado puesto que mantenerlo en granja implicaría incrementar los costos en alimentos incurriendo la empresa en mayores pérdidas; en consecuencia la empresa esta obligada a realizar su producción, entonces el comercializador o cliente puede aumentar coyunturalmente su poder negociador en épocas de sobre oferta, obteniendo mayores ventajas.

Poder de negociación de los proveedores

Ante la necesidad de materia prima para el desarrollo del producto (pollos), el poder de negociación de los proveedores es alto. La situación económica por la que atraviesa EMPOLLA y su relación con los Bancos del Sistema hacen que estos se constituyan en proveedores críticos de recursos financieros durante los periodos de acopio, porque la empresa se encuentra seriamente afectada al adquirir granos de los intermediarios con recursos propios, además, aun mantiene deudas pendientes con proveedores.

Amenaza de sustitutos

Por su bajo precio, el pollo en los últimos años se convirtió en un producto sustituto de las carnes rojas y el pescado con quienes disputa con éxito en el mercado de bajos ingresos, convirtiéndose en

una excelente alternativa con un alto efecto de desplazamiento. Sin embargo, por el hábito de consumo de las clases de ingresos medios y altos, el pollo no ha logrado desplazar a estas carnes de la dieta alimenticia en este estrato que aunque es el mas pequeño en número de consumidores no dejan de tener significación. En el otro extremo de estrato social bajo, EMPOLLA debe enfrentar una amenaza competitiva de los productos sustitutos de la carne de pollo en la población de bajos ingresos, como ser el huevo.

VENTAJA COMPETITIVA

Como conclusión del análisis de la industria se puede decir que el sector industrial tiene una rentabilidad actual media baja y que se visualiza a futuro una rentabilidad media alta. Por otra parte, las ventajas competitivas que presenta EMPOLLA frente sus competidores, son su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente, como consecuencia de las habilidades, recursos y capacidades de la organización.

CRITERIOS DE CALIDAD

Evaluación diagnóstica de la empresa Empolla según calificación bajo los 8 criterios de Gestión Calidad del Premio Iberoamericano:

	Puntuación
Liderazgo	70
Satisfacción al cliente	45
Organizacional y personal	60
Planificación	60
Proceso productivo	50
Información	40
Seguridad Ambiental	35
Resultados	140
Resultado Puntaje Total	500

MATRIZ DE TOMA DE DECISIONES - CASO: EMPOLLA S.A.

FODA	ACTOR	OBJETIVOS	PROBLEMA	ALTERNATIVAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Fortalezas Capacidad Instalada Economía de Escala Alto Nivel de Integración Integración de la Cadena Productiva Fijación de la Marca Cobertura del Mercado Experiencia en el Ramo y Asesoramiento Tecnológico Características propias Diversificación de Productos Calidad e Higiene de los productos Disposición al Cambio Nivel Tecnológico Capacidad de Liderazgo Políticas claras de Desarrollo de Recursos Humanos	Lic. Ramiro Rivas Presidente Ejecutivo de Empolla S.A.	Actor Alcanzar el éxito de la empresa Hacer que su empresa sea competitiva.	¿Qué acciones deberá tomar inmediatamente para incrementar la competitividad de EMPOLLA S.A. y qué aspectos consideraba de prioridad para la conversación que tendría con Osvaldo?	*1. Considerar todas las recomendaciones planteadas Osvaldo hasta el momento e implementarlas.*	Ampliaría la visión de su empresa Tomarían en cuenta un punto de vista externo Las recomendaciones planteadas por Osvaldo, persona experimentada, tienen buen fundamento.	Probable resistencia al cambio
Debilidades Alto nivel de endeudamiento No se mantienen stocks en planta Crecimiento poblacional aledaño en algunas granjas de Cbba. Stocks reducidos de Alimentos Balanceados en las granjas Falta de verificación de volúmenes y peso de la producción Falta de sistematización en el área administrativa		Empresa Hacer que la empresa sea competitiva. Desarrollar nuevos mercados		*2. Realizar su propia priorización puesto que el conoce mucho mas de su empresa.*	El conoce su empresa más que Osvaldo.	No tomar en cuenta el apoyo y trabajo del consultor especialista.
Oportunidades Existen poblaciones aun no incorporadas al mercado consumidor Capacidad de ampliación en La Planta de Incubación "Cotoca" Posible mejora de rendimiento y disminución de costos (cría y engorde) Se puede acceder a Perú y Chile considerando las cortas distancias. Posible mejora de condiciones de comercialización en el exterior con la obtención de la Certificación HACCP.				*3. No hacer nada y esperar mayores comentarios y recomendaciones de Osvaldo.*	Probablemente Osvaldo tendría mas recomendaciones que le permitirían ampliar su conocimiento y realice una mejor toma de decisiones basada en los comentarios de Osvaldo.	No tomar en cuenta el apoyo y trabajo del consultor especialista.
Amenazas Conflictos sociales y políticos Potencial oferta extranjera						

ALTERNATIVA SELECCIONADA: Alternativa 1

PLAN DE ACCIÓN

Como Ramiro Rivas, en primer lugar haría énfasis en las deudas vigentes debido a que este es uno de los problemas donde no se han tenido grandes resultados y el consultor podría brindar mayor ayuda al respecto. Consideraría los pedidos extraordinarios dentro del Plan Estratégico anual, porque a causa de ello se han estado perdiendo muchos mercados. Consideraría el funcionamiento de la Unidad Administrativa de Control Presupuestario. Otro aspecto de suma importancia es la implementación del Departamento de Seguridad y Medio Ambiente. A tomar en cuenta junto con Osvaldo, para el Plan de Acción que se realizaría, estaría pendiente de lo que respecta al presupuesto que conlleva implementar todas las acciones propuestas, para que también en base a ellas se pueda realizar la priorización oportuna.

CASO COBRA S.A.[1]

Al fin había llegado el día que el Ing. Carlos Bustamante Quiroga, Gerente General de COBRA S.A. había esperado ansiosamente. Se encontraba en su oficina a punto de revisar el informe correspondiente al Plan de Reconversión Competitiva propuesto por la Confederación de Empresarios Privados de Guyana (CEPG), resultado de un proyecto con co-financiamiento de la Corporación Andina de Fomento (CAF), con el fin de crear un Centro de Competitividad en este país. Mientras Carlos hojeaba el documento, recordaba el momento en que recibió la noticia de que su empresa había sido seleccionada dentro de este programa.

ANTECEDENTES

La empresa inició sus actividades a fines de 1974 con una composición accionaria integrada por Aldo Bustamante con el 35%, Delia Quiroga de Bustamante con el 35% y AUTOPARTS, empresa comercializadora de repuestos, con el 30%.

Inicialmente se dedicaban a la producción de paneles para radiadores con tecnología alemana en un galpón propio. En 1978 diversificaron sus productos agregando la línea de balatas de freno, con bloques y segmentos, para lo que tuvieron que importar planchas y tejas. En 1981 se complementó el ciclo productivo con la elaboración de mezclas de ingredientes y el procesamiento de tejas y planchas gracias a la adquisición de maquinaria importada.

A inicios de la década de los '80, en el marco del Pacto Subregional Andino, se planteó la implementación de una planta nacional de ensamblado de vehículos en Guyana, COLEAUTO. En ese contexto, COBRA S.A. se convertiría en proveedor de partes que suplirían la producción de la industria automotriz. Este esfuerzo por cumplir normas y especificaciones técnicas de plantas del primer anillo, no prosperó por la cancelación del programa de la industria automotriz en el país, sin embargo permitió asimilar e implementar criterios de calidad en los productos.

En 1985 se incorporó la línea de fabricación de forros de disco de embrague con maquinaria canadiense, para posteriormente agregar la línea de hilado a partir de fibras, tanto importadas como nacionales.

El año 1986, la empresa adquirió maquinaria norteamericana para fabricar filtros de aceite, aire y combustible. Esta línea de producción tenía sus instalaciones en otro terreno, junto al almacén de productos terminados y las oficinas de comercialización y ventas. En 1996, con fines de exportación, se instaló en la planta original la línea de producción de balata tejida.

Desde el año 2002, COBRA S.A. había desarrollado un Sistema de Gestión de la Calidad con el propósito de lograr la Certificación Internacional ISO 9001-2000, la que obtuvo en agosto de 2004, otorgada por IQnet. Este proceso se mantenía en implementación con sucesivas auditorias que verificaban el avance y desarrollo del sistema de gestión de calidad. Además era miembro regional del Instituto de Normalización de Materiales de Fricción Inc. FMSI USA y había logrado vencer la prueba de dinamómetro FMVSS para 23.000 libras de la Administración Nacional de seguridad en Tráfico de carreteras de EEUU.

---

[1] Caso escrito por el Lic. MBA Raúl Alvarez A., bajo la dirección del Profesor Carlos R. Lagos, Ph.D. basado en los Planes de Reconversión Competivia de empresas bolivianas, producto del Proyecto "Centro de Competitividad y Centro de Integración" ejecutado por la CEPB y la UPB con financiamieto de la CAF. Este caso fue escrito para fines de ser tratado como discusión en clases antes que indicar el tratamiento correcto o incorrecto de una situación administrativa. Agosto 11de 2006.

El 2005, la empresa destinaba su producción al mercado de reposición, parte importante de la cadena de valor del rubro automotriz. Era evidente que, tanto a nivel nacional como internacional, existían mercados para estos productos; en este sector se competía principalmente vía precios por lo que era primordial utilizar materias primas económicas y poder copiar y adaptar determinadas piezas para las necesidades locales.

Durante las últimas gestiones se habían atravesado dificultades en la obtención de financiamiento por las vinculaciones con AUTOPARTS, ya que ésta atravesaba fuertes limitaciones con la banca nacional. Se estaba estudiando la posibilidad de entrar a la Bolsa Guyanesa de Valores para la emisión de bonos con el propósito de acceder a recursos para el financiamiento del capital de trabajo.

A fines de 2004, la empresa fue seleccionada dentro del Programa de Reconversión Competitiva, el cual nació por el interés de incrementar la productividad y competitividad de las empresas Guyanesas.

Para lograr estos propósitos, la CEPG con el apoyo de la CAF, creó un Centro de Competitividad que apoyaba el desarrollo de políticas y programas orientados a mejorar el perfil competitivo de las empresas Guyanesas en los mercados externo e interno. En este marco, la CEPG buscaba dar un paso más, pasando de lo general y de los estudios de diagnóstico, a lo más concreto con impacto cuantificable al nivel de unidades productivas.

El funcionamiento del Centro de Competitividad en la CEPG había priorizado acciones concretas que podían ejecutarse a través de proyectos específicos, para los cuales se requería el financiamiento correspondiente. De esta manera, el trabajo del Centro contemplaba una agenda puntual y con productos claros a ser generados en el plazo de financiamiento de estas actividades. Se había priorizado dos proyectos; el primero era un esfuerzo que involucraba a la Universidad Privada Guyanesa (UPG) entorno a la utilización de los planes de reconversión competitiva (subproducto del programa) y la implementación de una materia con ese alcance en una de las maestrías de esta universidad, amplificando el impacto del programa a 100 empresas en un periodo de 5 años. El segundo era un programa de intercambio empresarial que permitía establecer condiciones de integración de negocios y el desarrollo de vínculos empresariales en la CAN y algunos países del MERCOSUR.

El esfuerzo que se proponía tenía sentido en la medida que las acciones para promover la competitividad permitiesen una mayor inserción internacional de la producción Guyanesa. Se trataba que a través de los espacios de integración se encontrasen las oportunidades para llegar a nuevos mercados externos y con esto se incrementaría la oferta exportable.

Las acciones de búsqueda de competitividad debían traducirse en resultados concretos que sirvieran de experiencia piloto para el sector empresarial. En tal sentido, la propuesta de trabajo implicaba la realización de planes de negocio específicos para un número reducido de empresas que fueron seleccionadas en coordinación con las entidades afiliadas a la CEPG, como eran las Cámaras Nacionales y las Federaciones Departamentales. El proceso de selección de las empresas se desarrollaba sobre la base de su potencial exportador y sobre un compromiso de parte de los accionistas para realizar los mayores esfuerzos por implementar el Programa. Ambos criterios deberían conducir a que la propuesta se convirtiera en la agenda de desarrollo del negocio y fuera aprobada por el Directorio como el plan formal que regiría la empresa. El compromiso empresarial se reflejaba en los recursos humanos, tiempo gerencial y otros materiales que la empresa pudiera comprometer en el desarrollo del proyecto.

Dentro este contexto, la CEPG designó al Ing. Ramiro Solís como consultor encargado de la realización el Programa en COBRA S.A. Su trayectoria laboral fue construyéndose por varios años durante los

cuales participó en distintos proyectos importantes. También realizó un postgrado en Gestión de la Producción, Calidad y Tecnología. A mediados de abril de 2005, por motivos personales, Ramiro dejó el proyecto en la fase de Diagnóstico, por lo que se contrató al Ing. Guillermo Pacheco Revilla en su reemplazo. Guillermo, experto en la elaboración de proyectos de inversión pública y privada, es Ingeniero Industrial de profesión, además había cursado dos maestrías, una en Inglaterra y otra en Francia, obteniendo el grado de Magíster en Ciencias Económicas y Sociales con mención en Planificación de Desarrollo Regional y Magíster en Marketing Internacional, respectivamente.

El método que se utilizó para el Subprograma de Reconversión Competitiva, se construyó con insumos proporcionados por el consultor colombiano, Lic. Felipe Ortiz y complementado con aportes de la Cámara de Exportadores (CADEX) y de la CEPG, aportes que amplificaron el alcance de la visión inicial. Este método se lo expone detalladamente en el capítulo II del presente libro.

Es así que en una primera instancia debía realizarse un prediagnóstico, donde se medía la predisposición al cambio de la empresa. Si se tenía un resultado favorable respecto al ambiente para implementar cambios, se proseguía con la realización del diagnóstico, para posteriormente identificar las áreas potenciales de mejora, lo que involucraba gestión empresarial, sistemas y controles internos, procesos industriales y otros elementos que harían eficiente el funcionamiento de la empresa. Posteriormente correspondía la elaboración de un plan de negocios con alto contenido de estrategia y visión de mediano plazo, incorporando información de contexto, de la competencia, de oportunidades y amenazas. Finalmente, se cuantificarían los escenarios que provenían de la etapa anterior para elaborar un Plan Estratégico y concluir con un Plan de Negocios. En base a este método Guillermo inició su trabajo, revisando la información que Ramiro había dejado.

ORGANIZACIÓN

La empresa contaba con un plantel ejecutivo de amplia trayectoria laboral y formación académica superior, propia a su área de trabajo. Carlos y Gina Bustamante, hijos de Don Aldo, ocupaban la Gerencia General y la Gerencia Comercial y de Ventas respectivamente. Carlos era Ingeniero Industrial y había trabajado en la empresa más de 15 años. Gina era Administradora de Empresas, había realizado estudios de Comercio Exterior en Chile y trabajaba en la empresa ocho años.

El restante plantel ejecutivo estaba formado por Pedro Rosas, Ingeniero Mecánico, que era el gerente de producción y trabajaba en la empresa hacía 20 años. El gerente de comercialización y Exportaciones era Rafael Rada, Ingeniero Químico con especialización en comercialización y marketing, quien ingresó a la empresa 14 años atrás y tenía 10 años de experiencia en el área de exportaciones. El gerente administrativo financiero era Armando Álvarez Almeida, Licenciado en Auditoria, había trabajado 30 años en el área de Contabilidad y administración financiera y estaba empleado en la empresa hacía 18 años. El Presidente del Directorio y propietario de la empresa era Don Aldo Bustamante, Ingeniero Industrial experto en marketing y apoyaba a COBRA S.A. desde sus inicios. El **Anexo I** muestra el organigrama de la empresa.

Además, la empresa tenía contratados a 245 empleados, de los cuales 10 eran mujeres y 235 hombres; distribuidos en el área de producción 170, en Ventas 40 y en el área administrativa 25. Trabajaban en turnos de ocho horas, pero en función a los requerimientos comerciales para el mercado nacional o extranjero podía incrementarse a un segundo o tercer turno. El personal administrativo trabajaba en horario continuo de 07:30 a 16:30 con un intervalo al medio día para el almuerzo.

La administración de los recursos humanos no contaba con una instancia de dedicación y responsabilidad exclusiva. No se tenía un Jefe de Personal y las funciones básicas de esta área las realizaba el gerente

Administrativo Financiero y otras personas de la misma Gerencia. No existía un Manual de Funciones en el que se definieran las características de cada puesto ni los requerimientos correspondientes; por esta razón, Guillermo, planteó la elaboración de esta herramienta y su aprobación a nivel del directorio de COBRA S.A.

PRODUCTOS

Los productos se dividían en dos grupos: los productos de catálogo y los productos nuevos. Los productos de catálogo se fabricaban bajo normas o especificaciones técnicas en cumplimiento de normas internacionales, nacionales o normas propias de la empresa. Estas se revisaban y actualizaban anualmente. En cuanto a los productos nuevos, los requisitos y especificaciones técnicas se determinaban de manera conjunta con los clientes a partir de los requerimientos de la Gerencia de Comercialización y de la factibilidad que determinaba la Gerencia de Producción. La empresa había diversificado y ampliado la producción de manera constante y sostenida, mediante la incorporación paulatina de diferentes líneas de repuestos.

Las principales líneas de producción eran elementos de fricción para frenos; filtros de aire, aceite y combustible; forros de embrague, radiadores y otros accesorios automotrices. La línea de elementos de fricción para frenos estaba conformada por bloques, segmentos, balatas tejidas y pastillas. Los productos ofertados por la empresa se detallan en el **Anexo 2**.

El proceso de fabricación se iniciaba con la recepción y almacenamiento de materias primas y materiales, continuando con la formulación de mezclas en elementos de fricción. Luego se realizaban el prensado en frío y prensado en caliente, para pasar al horneado, prosiguiendo con el corte, el lijado, perforado, ranurado, pintado, sellado y, por último, el embalado y encajonado. En los filtros, luego de la recepción de materias primas, se procedía a la elaboración de las partes como tapas, bridas y otros. Los diagramas de Flujo de Proceso formaban parte del Manual de Calidad que la empresa venía desarrollando en el marco de la certificación ISO 9000 - 2001. El Lay Out de la planta se muestra en el **Anexo 3**.

Los clientes de COBRA S.A. eran mecánicos y talleres que se ocupaban de cambiar repuestos a vehículos, cuyo número ascendía a más de 2.000 establecimientos a nivel nacional, de los cuales alrededor de 1.500 eran clientes de la empresa. La cobertura de los clientes variaba en cada región, en La ciudad de Alcaraz se tenía una cobertura del 60% lo que representaba 335 de un total de 558 establecimientos; en Mesta el 70%, 333 establecimientos de 476; en Cantabria el 90%, 365 de 406 establecimientos; y en Segovia el 75%, 273 de 364 establecimientos. Para el resto del país se contaba con 200 clientes distribuidos en Alonzo, San Luis, Andaluza, Alba y otras ciudades de la región de Olivo, que cubrían el 85%.

Los proveedores de materias primas como resinas y fibras, minerales para la preparación de mezclas y substancias para el impregnado del hilado provenían principalmente de Uruguay, Argentina, Paraguay y Suiza, lo que condicionaba el abastecimiento de varios meses pues los pedidos demoraban bastante en arribar a la fábrica. Los envases, empaques y etiquetas, eran suministrados por proveedores locales y nacionales.

MERCADO

La evolución de las ventas de COBRA S.A., evidenciaban una disminución de las ventas locales y el crecimiento de las exportaciones como resultado de la ampliación de la producción y la diversificación de mercados externos, pues hubo un aumento de las exportaciones que para el año 2004 llegaron a $us. 1.1 millones equivalente al 18% de las ventas anuales. Este valor representaba un incremento del 263% en el lapso de siete años.

Las ventas en el mercado nacional se vieron afectadas en un 20% durante el año 1999 respecto a 1998, por efecto de una inundación que se produjo en un sector de la planta. Sin embargo a partir del año 2000 la empresa volvió a recuperarse.

En promedio, los últimos seis años, las exportaciones representaban el 15% de la producción. Las ventas nacionales alcanzaban el 85%; 52% de las mismas eran elementos de fricción, 28% filtros, 4% radiadores y 1% varios. Entre los elementos de fricción comercializados en el mercado nacional, destacaban los bloques, pastillas y segmentos de freno con 18%, 17% y 10% en promedio, respectivamente.

La competencia de productos de contrabando, especialmente chinos, y la aparición de fabricantes locales de balatas de frenos, en los últimos años, habían disminuido la participación en el mercado nacional, donde antes gozaba de una posición monopólica. En el mercado externo se tenía un panorama alentador con mucho potencial en la línea de frenos para equipo pesado e industrial.

En este marco Guillermo, redactó un plan de negocios cuyo objetivo era dotar a la empresa de un instrumento que orientara las acciones en el corto, mediano y largo plazo, y que además identificara varios escenarios posibles, para la venta de los productos ofertados por la empresa. Este plan consideraría el análisis de mercado, diferenciando el mercado externo del nacional; describiendo inicialmente las últimas tendencias mundiales de la industria automotriz, para tener mayor comprensión del contexto en que intervendría la empresa. El mercado nacional se analizaría en base a los resultados de una encuesta que se desarrollaría en las principales plazas. El mercado externo se analizaría en base a la información del comportamiento de las exportaciones que la empresa había tenido en los últimos años; además, se describirían los potenciales mercados internacionales para la exportación.

TENDENCIAS MUNDIALES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE AUTOPARTES

Un estudio de ONUDI sobre la cadena de valor del sector automotriz, indicaba que la fabricación de autopartes era influenciada por las tendencias de la industria automotriz a nivel mundial. Los fabricantes de automotores se habían consolidado e integrado, quedando menos pero más grandes ensambladoras en el mundo. Esto les otorgaba mayor poder de negociación frente a los proveedores, a quienes se les estaban transfiriendo mayores responsabilidades en materia de diseño y soluciones tecnológicas eficientes a ser provistas en cualquier parte del mundo a precios reducidos. Las terminales o ensambladoras mantenían, en la mayoría de los casos, las variables que consideraban clave en el negocio, como el diseño de nuevos modelos, la administración de la marca y la relación con el cliente en los aspectos de financiamiento y servicios post venta durante el periodo de garantía, que podía llegar hasta tres años.

La industria automotriz se dividía en las Terminales, proveedores mega-globales, proveedores de primer anillo, proveedores de segundo anillo, proveedores de tercer anillo y el mercado de reposición.

Las Terminales eran ensambladoras que mantenían el liderazgo en base a la oferta de innovaciones, se encargaban del desarrollo de marca y poseían plantas en diferentes lugares del planeta. Los proveedores mega globales (pmg), proveían a las terminales los principales conjuntos y brindaban soluciones integrales en base a requerimientos detallados, para lo cual desarrollaban su propia tecnología. Los proveedores del primer anillo eran firmas que suministraban de manera directa a las terminales, contaban con capacidad de diseño e innovación y algunas llegaban al nivel de mega proveedores. Los proveedores del segundo anillo estaban constituidos por empresas que trabajaban sobre diseños para las terminales, buscando el logro de los requerimientos en costos y flexibilidad, contando con un buen

nivel de habilidades técnicas y, para mantenerse en el mercado, implementaban certificaciones técnicas tipo ISO 9000, QS 9000. Los proveedores del tercer anillo eran empresas que fabricaban productos relativamente básicos con un nivel mayor de estandarización, donde las habilidades requeridas eran menos sofisticadas y competían entre si, principalmente vía precios. Finalmente, el mercado de reposición se consideraba parte importante de la cadena de valor automotriz ya que existía un mercado internacional para estos productos, rivalizado principalmente mediante precios.

MERCADO NACIONAL DE AUTOPARTES

En la consultoría se realizó un estudio del mercado nacional puesto que no se tenía conocimiento detallado de las características y comportamiento de los clientes, los productos y la competencia. Este estudio se llevó a cabo en Alcaraz, Mesta, Cantabria y Segovia, a través de encuestas sobre los productos de reposición. Con el propósito de obtener información cuantitativa de los diferentes productos y características cualitativas de la percepción de los clientes, Guillermo diseñó una encuesta ómnibus que por sus características permite la formulación de preguntas con una notable reducción de costos o con un incremento del tamaño muestral respecto a lo que se podría realizar si las preguntas se realizasen de forma aislada. La encuesta consideraba diferentes aspectos como consumo cuantificado de autopartes, marcas presentes en el mercado, opinión sobre la calidad de los productos, canales y frecuencia de aprovisionamiento, calidad del servicio correspondiente, tipo de vehículos; preferencias en cuanto a precios, atención al cliente, presentación, variedad de la gama, tamaño de los establecimientos y finalmente sugerencias para mejorar los productos y el servicio a los clientes. Las encuestas fueron realizadas por estudiantes de las universidades correspondientes a cada ciudad.

En total se efectuaron 324 encuestas, 92 en la ciudad de Alcaraz, 83 en Mesta, 65 en Cantabria y 113 en Segovia; se distribuyeron el 39% a talleres de cambio de lubricantes y filtros, 29% a talleres que cambian piezas de frenos, 21% a tiendas de repuestos y 11% a talleres de servicio mecánico en general. De estos, el 87% eran centrales y 12.3% sucursales que pertenecían a un mismo propietario.

Los resultados de la encuesta, a nivel nacional, mostraron que el consumo mensual de filtros de aceite era de 96.627 filtros sellados y 19.936 tipo elemento; el consumo de filtros de combustible era de 48.550 filtros sellados y 13.196 tipo elemento; también se consumían 2.284 barras para balatas, 6.985 juegos de bloques para balatas, 18.086 juegos de segmentos para balatas, 1.013 metros de tejidos para balatas, 36.442 juegos de pastillas asbestadas, 5.078 juegos de pastillas metalizadas, 20.609 juegos de forros asbestados para embrague y 3.500 juegos de forros para frenos Non asbesto.

COBRA S.A. tenía una participación del 34% del mercado nacional de filtros de aceite, del 30% en filtros de aire, del 68% en balatas de freno, del 67% en pastillas de freno y del 81% en forros de embrague. La empresa mantenía el primer lugar en la percepción de los clientes en cuanto a la calidad de sus productos.

Los resultados de la encuesta también mostraban que los vehículos de los consumidores pertenecían en un 70% al servicio público y un 30% a particulares; el 73% correspondía a vehículos livianos como automóviles, minibuses y vagonetas; el 20% eran microbuses, camionetas y camiones de estaca y, finalmente, el 7% eran Camiones de alto tonelaje y buses.

Se determinó que la decisión de compra estaba dada en el servicio público por el menor precio, el 42% de los transportistas privilegiaban el menor costo de reposición a fin de obtener mayores márgenes de utilidad a costa del mayor desgaste de sus vehículos. Por el contrario, en el servicio privado, la

calidad determinaba la elección de los repuestos en un 46%; estos preferían gastar un poco más a fin de no desgastar sus vehículos. En ambos casos, la sugerencia del taller o del mecánico encargado definía en gran medida la marca que se compraba. Un buen posicionamiento en el mercado era importante, ya que el conocimiento de la marca determinaba en el servicio público el 15% de las compras y en el servicio particular el 17% de las compras.

Tomando en cuenta los canales de distribución, por los cuales se aprovisionaban los talleres de recambio, el de mayor significancia, con el 69%, era el promotor de las empresas proveedoras; el 16% se abastecía comprando en tiendas y puntos de venta de las empresas fabricantes e importadores y, finalmente, el 13% de la provisión se realizaba a través de pedidos telefónicos.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE AUTOPARTES

Los resultados de la encuesta permitieron a Guillermo conocer los rasgos del consumo aparente de autopartes. Procedió a analizar las características del parque nacional automotor, su composición por clase de vehículos y además, determinó la distribución según el año de fabricación, variable importante considerando que los productos de la empresa eran destinados al mercado de reposición.

Según la información disponible procesada en el Registro Nacional de Vehículos (RNV), hasta el 29 de julio de 2005, existían en el país 543.634 vehículos, de los cuales el 18% eran de servicio público, 80% del servicio particular y 1.4% eran del sector oficial. En realidad una cantidad importante del servicio de transporte libre no indicaba que eran de uso público y figuraban como parte del servicio particular.

A mediados de 2005 había 155.190 automóviles, 133.288 vagonetas, 71.874 camionetas y 65.581 camiones, 37.698 jeeps, 29.000 minibuses y 16.506 microbuses. El transporte pesado de omnibuses y tracto camiones representaban el 7% del total del parque automotor (Ver **Anexo 4**).

En el eje central del país se concentraba más del 80% del parque automotor, Segovia contaba con el 29.9%, la ciudad de Alcaraz con el 28.4% y Cantabria el 21.9%. Cerca del 85% de los vehículos registrados eran modelos anteriores al año 1995, el restante 15% correspondía a automotores de modelo 1996 al 2005 (Ver **Anexo 5**).

Para la proyección de la demanda de autopartes, Guillermo tomó el valor del consumo aparente determinado para el año 2005, estimado en base a la encuesta. Asimismo, aplicó la tasa de crecimiento anual del parque automotor que era del 6.4%, suponiendo que se mantuvo el patrón de consumo de los dueños de vehículos tanto del servicio público como privado, teniendo como resultado la proyección que se muestra en el cuadro que sigue.

Una de las definiciones estratégicas de la empresa fue realizar el análisis de contribución a los resultados de cada una de las líneas de productos que tenían, en el cual se observó la extensa gama de productos, al grado de contar en total con cerca de 2.400 ítemes. Del mismo modo, Guillermo planteó objetivos de corto, mediano y largo plazo para las ventas nacionales.

Proyeccion de la demanda de autopartes (en cantidad)

GESTION		2005	2006	2007	2008	2009	2010
PRODUCTO	UNIDAD	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Bloques	Juegos	83.821	89.186	94.894	100.967	107.429	114.304
Forros	Piezas	289.297	307.812	327.512	348.473	370.775	394.504
Pastillas	Juegos	500.663	532.705	566.798	603.073	641.670	682.737
Rollos	Metros	258.544	275.090	292.696	311.429	331.360	352.567
Segmentos	Juegos	217.029	230.919	245.698	261.423	278.154	295.956
Barras	Juegos	27.412	29.166	31.033	33.019	35.132	37.381
Filtros sellados oil, com	Piezas	1.742.124	1.853.620	1.972.252	2.098.476	2.232.779	2.375.677
Filtros elemento oil, com	Piezas	397.585	423.030	450.104	478.911	509.561	542.173
Filtros de aire	Piezas	437.306	465.293	495.072	526.757	560.469	596.339

Fuente: Elaboración propia del Ing. Pacheco

A corto plazo, propuso la implementación, en el primer semestre de 2006, de las inversiones requeridas para ampliar la capacidad productiva a 122% en la línea de bloques de freno, 57% en segmentos, 39% en pastillas, 39% en balatas en rollo, 36% en forros de embrague y 79% en balatas tejidas. De esa manera, el año 1, estimó ventas en el mercado nacional por un valor de $us. 6 millones. A mediano plazo planteó, para el año 3 que se tendrían ventas por un valor de $us. 6.4 millones. A largo plazo consideró ventas, el año 5, con un valor de $us. 7 millones los cuales se discriminarían del Programa de Ventas Nacionales (Ver **Anexo 6**).

COMPETENCIA EN EL MERCADO NACIONAL

En la línea de elementos de fricción, la competencia directa eran los productos de FRENADA de Segovia, con quienes se acordó mantener los precios de catálogo relativamente similares, a fin de proteger los precios del mercado nacional, estableciendo prácticamente el funcionamiento de un oligopolio en los repuestos para frenos en bloques, segmentos, rollos, pastillas, barras y forros.

Los precios de la lista de COBRA S.A. eran relativamente superiores a los de la competencia, sin embargo, era mediante las campañas de promoción que se lograba ofrecer mayor cantidad de productos a precios bastante reducidos, es decir que el precio de los productos podía variar dependiendo de la demanda de los clientes al momento de comprar lotes al por mayor.

ANÁLISIS DEL MERCADO EXTERNO

La recesión económica a partir del año 1999 y los problemas de la misma índole en los países vecinos, repercutieron notablemente en la industria Guyanesa, lo que ocasionó una baja considerable en la demanda interna. Esta dificultad llevó a adoptar medidas comerciales en procura de recuperar el mercado interno y que a su vez permitieran abrir el mercado de exportaciones con el consiguiente incremento de la producción y de los ingresos. Todo esto de manera sistemática, pues hasta entonces sólo se había exportado de manera eventual.

De esta manera, COBRA S.A. iniciaba su actividad exportadora con el principal objetivo de consolidar una presencia en el exterior e incrementar la producción y los ingresos. Estas intenciones se complementaban con un cambio en la mentalidad de todos los involucrados a fin de lograr mejoras en la calidad y certificaciones correspondientes, así como optimizaciones en la presentación de productos y el logro de precios competitivos.

Luego de cinco años de este emprendimiento, se había logrado ingresar a diferentes mercados extranjeros, en los cuales la presencia de COBRA S.A. y sus productos se incrementaban de manera relativa e interesante, aunque era necesario trazar nuevos objetivos y metas para tener un panorama más completo de las posibilidades del mercado externo y ampliar la capacidad de la empresa para poder abastecer la creciente demanda externa.

Evolución histórica de las exportaciones, 2000-2005 (expresado en $us.)

Gestión	Argentina	Brasil	Chile	Costa Rica	Honduras	Nicaragua	Paraguay	Perú	Panamá	El Salvador	Uruguay	EE.UU.	Venezuela	Guatemala	Total US$
2000	42.584	33.636	48.102				157.700	68.158				73.366			423.546
2001	209.382	75.126	28.312	58.094	210.366		129.924	28.904			10.100	57.856			808.064
2002	4.056	137.068	3.796		407.620		28.736	129.712				86.050	27.948		824.986
2003		110.638	940		179.676		81.672	233.620	13.956			153.532	27.290		801.324
2004		26.622	36.656		135.670	47.628	180.726	330.274	51.966	7.022		257.872	19.516	35.664	1.129.616
2005			14.496	42.160	87.088	98.548	164.490	156.594	63.448			234.316			861.140
Totales	256.022	383.090	132.302	100.254	1.020.420	146.176	743.248	947.262	129.370	7.022	10.100	862.992	74.754	35.664	4.848.676

Fuente: Elaboración propia del Ing. Pacheco en base a información COBRA S.A.

Las exportaciones durante el periodo 2000 – 2005 mostraron que se habían atendido 14 países. En Sudamérica los mercados abiertos eran Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Perú, Uruguay, y Venezuela; en Centro América se tenía a Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Panamá, El Salvador, y Guatemala; y finalmente en Norteamérica a Estados Unidos, país al que se exportó todos los años. La evolución de las exportaciones durante seis años, había totalizando ingresos de $us. 4,8 millones.

La apertura de mercados de exportación se basaba en misiones comerciales que el Gerente General y el Gerente de Exportaciones realizaban de manera continua, visitando clientes presentando muestras o recabando los requerimientos de repuestos demandados en cada plaza. Una vez desarrollada la pieza requerida y superando las pruebas a que eran sometidas las muestras enviadas a cada prospecto, se procedía a emitir la orden de fabricación.

Se había adoptado la política de penetración en base a precios subvencionados por la producción destinada al mercado nacional, que asumía una porción importante de los costos fijos del programa de exportación. Con este subsidio cruzado se había logrado penetrar a mercados externos que en el transcurso del tiempo, mediante la elevación de calidad, aumentaría precios para ir disminuyendo la asistencia de las ventas nacionales.

En el análisis de las condiciones para la penetración a futuros mercados o la recuperación de otros, Guillermo consideró que era preciso definir el grado de concentración o especialización en pocos mercados o mercados muy similares como los países de Centroamérica, por lo tanto, era importante focalizarse en segmentos concretos del mercado, así como inicialmente introducir pocos productos a precios competitivos y una vez que se conociese la calidad de COBRA S.A., ampliar la gama ofrecida e intentar ampliar los márgenes en base a calidad y cumplimiento de plazos de entrega. Sería necesario entonces, buscar elementos competitivos diferentes al precio.

También sería importante identificar clientes tipo para que en base a esa tipología pudieran delinearse políticas relativamente uniformes para los clientes. Otras variables importantes a tomar en cuenta eran el tamaño del mercado, la presencia de la competencia, la existencia de barreras arancelarias, los respectivos riesgos país, la distancia geográfica y en algunos casos las características culturales de los clientes de diferentes plazas. Una correcta aplicación de dichas políticas de penetración y de las variables, facilitarían la toma de decisiones adecuadas en el momento que fuese necesario.

Las actividades comerciales debían ser enfocadas en dos modalidades bien diferenciadas, las correspondientes al mantenimiento y mayor desarrollo (MMD) de las ventas en países en los cuales la empresa ya tenía presencia y aquellas orientadas a la penetración en nuevos mercados (PNM). En el marco de las actividades de mantenimiento y mayor desarrollo de mercados MMD se planteaban visitas semestrales a cada cliente de la cartera, apoyo y soporte técnico, seguimiento desde almacenes hasta el destino final, promoción, publicidad, ofertas y capacitación del personal. En cuanto a las actividades de penetración en nuevos mercados PNM, se planteaba la determinación de mercados objetivo, para los cuales se fijaba el plan de penetración, luego se verificaba el campo y se desarrollaban las ventas.

Con referencia a los recursos necesarios para dichas actividades comerciales, debían ser de dos tipos: económicos y humanos; por lo que la Gerencia de Exportaciones planteaba como soporte mínimo el 3% sobre los ingresos generados en el mes anterior. Este monto permitiría cubrir todas las actividades MMD. Para las actividades PNM, se planteaba la asignación presupuestaria del 10% de los ingresos generados por las exportaciones en la anterior gestión. Sin embargo, tendría que tomarse en cuenta que el desarrollo de las exportaciones debía estar acompañado de inversión a fin de disponer de equipos y herramientas para facilitar su tarea.

Desde el punto de vista del requerimiento de recursos humanos para las actividades MMD y PNM era importante la contratación de personal que apoyaría en las actividades de oficina y trámites, almaceneros y embaladores e incremento gradual según crecimiento. También se sugirió la terciarización de las actividades de marketing a especialistas.

COBRA S.A. debería sacar el mayor provecho del momento, ya que las restricciones impuestas al uso del amianto en diferentes países productores de autopartes, había dado buen impulso al ingreso de los productos guyaneses. La mayor producción, permitiría fortalecer y preparar a la empresa para futuros cambios de mayor envergadura.

En conclusión, podía afirmarse que existía una demanda insatisfecha de los mercados externos. A inicios del año 2006 se tenían pedidos que colmaron la capacidad productiva de la empresa y se tuvo que rechazar varios de ellos por anticipado. Por otra parte, se había comenzado a diversificar los productos ofertados, pues se constató que existía la predisposición del mercado de pagar más por un mejor producto.

PRINCIPALES MERCADOS IMPORTADORES A NIVEL MUNDIAL

El comercio mundial de autopartes alcanzó, durante el año 2002, un monto de $us 154,9 miles de millones, de los cuales el 50% correspondían a partes y accesorios de vehículos. Las importaciones de partes y accesorios de vehículos mostraban una elevada concentración en los países más desarrollados. En México las autopartes superaban a las de Francia y se encontraban cercanas a las de España. Las exportaciones de autopartes representaban el 26.7% del conjunto de productos automotrices, de igual manera estaban fuertemente concentradas en los países desarrollados con el 86%, el resto de las exportaciones fueron realizadas por los países en desarrollo y sólo marginalmente por países del Sudeste europeo.

La Balanza comercial de autopartes y accesorios de vehículos de Estados Unidos, Alemania, España, Argentina, Brasil y México era deficitaria, es decir, las importaciones eran mayores a las exportaciones. Sin embargo Francia, Japón y Corea tenían un superávit por sus elevadas exportaciones. Este rasgo, era la evidencia de la existencia de volúmenes importantes de mercados que podían ser satisfechos por oferta exportable de otros países, entre las que la producción de COBRA S.A. debía competir, para penetrar diferentes mercados.

El parque automotor mundial el año 2002 era de 765 millones de unidades. Para mantener en el año 2020 la tasa media mundial de 126 vehículos por 1.000 habitantes, registrada el año 2000, se requeriría un parque total de 1.400 millones de unidades, superior a las previsiones de construcción de 1.200 millones de unidades de autopartes; es decir, en el 2020 el parque mundial de vehículos sería casi dos veces mayor que el parque del 2000.

En síntesis, teniendo en cuenta la persistencia de los ciclos medios de sustitución a nivel mundial y para que estas previsiones sobre el aumento del parque total de vehículos se realizasen, sería necesario que la fabricación mundial de vehículos creciera un 83% hasta el año 2020 con una taza anual del 4.15%.

Como efecto paralelo, nuevamente se advertía que las perspectivas de expansión para el mercado de reposición tenían un ritmo de crecimiento mayor a la ampliación de los volúmenes ofertados, estableciéndose amplios márgenes de demanda insatisfecha.

Con referencia a la evolución de los mercados mundiales de componentes de automotores, tenían un fuerte incremento los países del Lejano Oriente, América del Norte y Europa Occidental.

MERCADO DEL PERÚ

Perú tenía un parque de aproximadamente 1.4 millones de vehículos, la mayoría se concentraba en la ciudad de Lima con cerca de 700.000 unidades. Tenían un promedio de antigüedad de 15 años y en términos de marcas preponderantes se señalaba que Toyota representaba el 25% y Nissan el 11%. La relación de número de vehículos a número de habitantes en Perú era de 1/20, uno de los más bajos de la región. La única ensambladora de camiones era Volvo y aún no se tenía fecha para el inicio de operaciones de la ensambladora Mitsubishi.

El parque automotor peruano, tenía características similares al guyanés, por lo que en base a las exportaciones ya realizadas, se planteó la consolidación de este mercado.

MERCADO DE VENEZUELA, COLOMBIA Y ECUADOR

Colombia, Venezuela y Ecuador desde 1993 tenían una política automotriz comunitaria y en estos países se encontraban empresas ensambladoras de la mayoría de marcas mundiales como Toyota, Chevrolet, Mazda, Mitsubishi, Chrysler, Ford, Hyundai, Isuzu, Honda, Fiat, Mack e Iveco.

La cadena productiva de autopartes en Colombia comprendía la actividad de ensamble de vehículos automotores y la fabricación de partes y piezas utilizadas en las terminales y como repuestos. El parque automotor de Colombia a inicios del 2004 llegaba a 3.36 millones de vehículos y mostraba un crecimiento significativo, lo cual representaba un importante mercado potencial de reposición.

En el campo de los repuestos importados, en Colombia se encontraba mayor informalidad que la existente en el mercado de autopartes de fabricación nacional. La ilegalidad de las importaciones se manifestaba mediante la sub facturación, contrabando puro y simple y contrabando técnico, declarando mercancías con partidas arancelarias con menor arancel o declarando cantidades menores del mismo rubro.

Se tenía información que el mercado de autopartes de reposición en Venezuela el año 2003 era de $us. 180 millones con un crecimiento anual del 29% respecto al año 2002. Las exportaciones fueron de $us. 259 millones y las importaciones de $us. 442 millones con un incremento del 61%.

En Ecuador la venta de autopartes destinadas a la reposición la realizaban pocas fábricas medianas y grandes que vendían directamente al público o a través de sus propios almacenes. El mercado de reposición era menos afecto a la disciplina en materia de precios. En la cadena de importación de autopartes era frecuente que los importadores vendieran directamente al público vía sus propios almacenes.

MERCADO DE CHILE

El Mercado de Chile era abierto al comercio internacional, con solo una terminal dedicada al ensamble de kits. La fabricación de autopartes se destinaba a la exportación y al mercado de reposición; y la importación se destinaba únicamente al mercado de reposición. Un estudio del BID señalaba que el 90% del mercado de autopartes chileno se abastecía con las importaciones de diversos países, entre las cuales se destacaban las provenientes de EEUU, Brasil y Japón. Las características del mercado de reposición estaban directamente vinculadas a las del parque automotor.

En cuanto a las autopartes, alrededor del 90% del mercado era abastecido por importadores y solo el 10% correspondía a la fabricación chilena; las importaciones tenían una tendencia creciente y en el año 2002 alcanzaron los $us.485,5 millones, manteniendo una tasa anual de incremento del 5,5%. La balanza comercial de autopartes mantenía una situación deficitaria que se había ido incrementando. En el año 2002 el déficit comercial en estos productos sumó $us. 353 millones, un nivel 22% superior al observado tres años antes.

Otra característica del mercado chileno era el grado de concentración del mercado de autopartes por regiones, donde las regiones metropolitana de Santiago, Valparaíso y Bío – Bío concentraban el 63.6% del mercado.

MERCADO DE ARGENTINA

La industria terminal instalada en Argentina estaba compuesta por Fiat, Toyota, Volkswagen Argentina, PSA Peugeot y en proceso de implementación de inversiones estaban la General Motors, Ford, Renault y Daimler Chrysler.

Según estimaciones de la Asociación Argentina de Fabricantes de Autocomponentes (AFAC) la industria autopartista argentina estaba compuesta por aproximadamente 400 empresas, el 50% ubicadas en Buenos Aires, el 21% en Córdoba, el 12% en Santa Fé y el 10 % en Capital Federal. De este total 282 empresas eran proveedoras de la industria terminal, entre ellas 120 contaban con certificaciones de su sistema de calidad.

Según el INEDEC y la AFAC, el mercado de autopartes tenía una balanza comercial deficitaria de carácter permanente, lo cual era indicativo de la posibilidad que tenía COBRA S.A. para acceder a ese mercado.

De la producción anual de autopartes, $us. 960 millones provenían de la industria terminal y era destinada a la exportación. La facturación de la industria ascendía $us 2.300 millones y abastecía a la industria terminal en un 45%, al mercado de reposición en un 25% y a la exportación en un 30%.

Luego del periodo de la crisis económica del 2000 y 2001, una importante cantidad de empresas consideraban que la modernización de sus equipos era su reto más urgente, ya que se enfrentaban con la creciente necesidad de mejorar su productividad y el control de la producción. Los empresarios consideraban que la clave para resolver esa principal preocupación pasaba por la reducción del costo de producción.

El efecto de la cooperación intra-regional del MERCOSUR, fue que la industria ensambladora o Terminal, se incrementó notablemente en Argentina y que la producción de la industria de autopartes se incrementó desproporcionadamente en Brasil.

Frente al crecimiento de la producción automotriz, se observaba un aumento superior en la importación de autopartes y, comparando los años 2001 y 2004, el incremento de la producción de automotores fue del 10.4% y la importación se incrementó en un 20%.

MERCADO DE BRASIL

El sector automotriz brasileño ocupaba el noveno lugar en el mundo desde el punto de vista de los volúmenes de producción y era el primero entre los países de menor desarrollo económico. Brasil aspiraba a ser un actor relevante en la industria automotriz mundial y estaba embarcado en lograr los principales estándares de esta industria, procurando una fuerte concentración de la oferta, buscando sistemáticamente la reducción de costos a través de la reestructuración de las redes de proveedores, tanto en las actividades de producción como desarrollo de nuevos productos, y manteniendo, en las casas matrices de las empresas terminales, la potestad en las decisiones estratégicas en materia de mix de producción, destino de las exportaciones, origen de las importaciones, inversiones, desarrollo y transferencia de tecnología, marketing, calidad y precio.

Las inversiones realizadas estuvieron acompañadas por profundos cambios en el sistema de producción, así como por el lanzamiento de nuevos modelos de clase mundial. En el periodo comprendido entre 1998 y el 2003, no sólo se duplicó la cantidad de terminales instaladas en Brasil, pasando de nueve a dieciocho, sino que entre las nuevas terminales se contaba con algunas que disponían de la más moderna tecnología del mundo y que operaban bajo el sistema modular con el cluster de empresas autopartistas del primer anillo.

Para la instalación de modernas empresas autopartistas se utilizaba un sistema modular de producción, entre las que estaban Ford, General Motors con su planta en Río Grande, considerada una de las más modernas del mundo, con elevado grado de automatización. La PSA en Río de Janeiro y Volskwagen en Resende para la producción de camiones, además de la planta Volskswagen de Paraná que producía autos Golf.

Siguiendo la tendencia internacional de "global sourcing", se produjo un fuerte desembarco de empresas multinacionales que desplazaban a las locales, concentrándose estas últimas en la producción con menor contenido tecnológico, destinadas principalmente al abastecimiento del segmento de "aftermarket".

En cuanto al mercado de reposición, se estimaba que el 90% era abastecido por empresas de capitales brasileros, éstas enfrentaban dificultades para participar como proveedoras de las terminales, debido a su escala más que a sus niveles de capacitación.

Muchas instituciones coincidían en el análisis de las estrategias de inversión de las empresas transnacionales que indicaban el tamaño y ritmo de crecimiento del mercado interno como la principal causa para su instalación en el Brasil. Tal era su dinamismo que, por ejemplo, si el número de habitantes por automóvil de 8.8 pretendía avanzar al nivel de Argentina que tenía 5.5, entonces el parque automotriz se incrementaría en 10 millones de unidades como señalaba la Universidad de Campinas (UNICAMP).

El parque automotriz tenía 21.7 millones de vehículos, existiendo alrededor de 30.000 negocios de repuestos y accesorios, se estimaba que empleaban a 250.000 personas, y sólo en Sao Paulo existían cerca de 12.000. Para incrementar su poder de compra frente a distribuidores o fabricantes de piezas

originales, muchos de estos negocios se habían convertido en auto centers tipo Midas o Precisión que trabajaban mediante el sistema de franquicia, caracterizándose por la rapidez en el servicio y precios competitivos.

Este era un segmento interesante para ingresar en el mercado brasilero o para ampliar la presencia. Por último, otro sector de demanda lo constituían cerca de 170.000 establecimientos que empleaban a un millón de personas y se especializaban en la reparación o recambio. También, se podía contar con distribuidores mayoristas para atender este nivel amplio del mercado. Estas consideraciones constituían un atractivo para la exportación de autopartes de reposición a ese mercado.

MERCADO DE MÉXICO

México, es un país con un sistema económico y político abierto y se había integrado a la economía mundial, constituyéndose en un punto de entrada privilegiado a los mercados de los Estados Unidos y Canadá, en virtud del NAFTA; pero esa situación, hacía que los productos que se exportaban al país centroamericano enfrentaran una posición desventajosa, en comparación con las mercaderías provenientes de países del TLC y de más de 30 con los que México había firmado acuerdos de libre comercio.

El sector de fabricación de autopartes era uno de los más dinámicos de la industria manufacturera mexicana, participando con el 6% del Valor Agregado total de la misma. En función al valor de la producción y al número de empresas en actividad, la industria autopartista mexicana era de mayor dimensión que las de Brasil y Argentina, como se advierte en la siguiente tabla comparativa:

País	Número de empresas	Valor de la Producción (millones $us)
México	1.000	19.300
Brasil	800	12.400
Argentina	40	2.300

Del universo de 1.000 empresas en México, 345 eran fabricantes del primer anillo y las restantes correspondían a fabricantes de insumos y materiales del segundo y tercer anillo.

Al igual que el sector ensamblador, a partir del TLCAN la industria de autopartes había experimentado un proceso de especialización por productos. México era productor de motores, partes de freno, aceites, lubricantes y algunos componentes electrónicos pero era relativamente débil en el aprovisionamiento de accesorios, elementos de seguridad, partes de suspensión, componentes plásticos y equipos de control de emisiones.

Los destinatarios finales del mercado de reposición se dividían en dos grandes categorías: los dealers de las marcas automotrices, quienes contaban con servicios de reparación propios abasteciendo con piezas originales de reposición; y las empresas de reparación grandes, medianas y pequeñas que se estimaban en 39.600 a lo largo del país y que se abastecían de los distribuidores asentados en las principales ciudades.

En el aftermarket, el 35% del abastecimiento era de origen importado, los reemplazos de piezas de motor venían de EEUU, Japón, Italia, Alemania, Inglaterra y Francia, en tanto que las piezas de plástico eran importadas en su mayoría desde los países asiáticos. Analizando las características del mercado de reposición se observaba que el parque vehicular mexicano era de 18 millones de vehículos, lo que hacía del mercado de reposición, o aftermarket, un ámbito comercialmente atractivo.

Analizando las importaciones de autopartes del año 2003, del total importado, las importaciones de las terminales fueron del 62.2%, las importaciones del régimen maquila fueron 17.72%, las otras importaciones llegaron al 9.9% y las importaciones para el mercado de reposición fueron del 10.14%, monto sumamente interesante porque México tenía suscrito un acuerdo de Libre Comercio con Guyana. El mercado de reposición estaba conformado por unos 30.000 comercios minoristas, unos 200 importadores mayoristas incluidos los supermercados, 30 de ellos de gran tamaño.

PROYECCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

Guillermo realizó la proyección de las exportaciones tomando en cuenta dos curvas de ajuste de regresión, una lineal y una polinómica de tercer grado, obtenidas del comportamiento de las ventas del periodo 2000-2005. Una vez encontrado el factor de correlación para ambas tendencias, determinó que la curva de ajuste para la regresión polinómica de tercer grado, era la que mejor representaba el comportamiento de las ventas para el periodo estudiado, con un índice de regresión del 90% vis a vis al índice de regresión lineal de 85%. Con la aplicación de los criterios de ajuste establecidos, calculó el nuevo escenario para cada uno de los períodos comprendidos entre el año 2006 a 2010 (Ver **Anexo 8**).

INGENIERÍA DEL NEGOCIO

Las instalaciones administrativas, productivas y comerciales de COBRA S.A. se encontraban ubicadas en dos terrenos de la ciudad de Mesta, uno de 4.000 m^2 y otro de 12.200 m^2.

El primero, tenía una superficie construida de 3.500 m^2 donde se encontraban las secciones de freno, rollos, forros de embrague, pastillas, elaboraciones e hilados, almacén de materias primas, insumos, productos intermedios, oficinas administrativas, técnicas y ejecutivas, laboratorio de control de calidad y comedores.

En el segundo, se encontraban las oficinas comerciales de ventas nacionales y exportaciones; la planta de filtros, paneles y taller de matricería; el almacén de productos terminados, sección radiadores, aceite y combustible y un punto de venta en fábrica.

Estas instalaciones estaban localizadas en la carretera que comunicaba al puerto, por lo que existía facilidad de acceso terrestre para la recepción de materias primas y el envío de productos terminados tanto para exportación, como al interior del país.

La oferta de mano de obra directa capacitada era beneficiosa para la calidad del producto y su cercanía a la planta se convertía en un factor de competitividad importante, más aun cuando la tecnología que se empleaba era intensiva en mano de obra. En Segovia tenían una tercera planta con un terreno de 3.910 m^2 donde se producían elementos de fricción.

La empresa utilizaba cerca del 100% de la capacidad instalada en elementos de fricción, un 55% en filtros sellados y un 67% en filtros de aire, por lo que Guillermo proyectaba una ampliación en base a la reubicación de secciones en la planta antigua, desplazando el área de tejido para extender la sección de elementos de fricción e instalar un equipo aspersor ambiental. En base a la capacidad instalada, proyectó la ampliación de las distintas secciones de la empresa, siendo las de mayor magnitud la de preparado de mezclas con un incremento del 71%, la de balatas tejidas con un 79% y filtros sellados para vehículos pesados con un 200%.

Se preveía que con el incremento de la capacidad se daría ocupación adicional a 45 personas aproximadamente, llegando a un total 280 trabajadores. Esto significaba llevar el sustento diario a cerca de mil doscientas personas que vivían principalmente en la ciudad de Mesta.

COMERCIALIZACIÓN

La comercialización en el mercado nacional se basaba en una red compuesta por cinco puntos de comercialización en las principales ciudades capitales del país, Alcaraz, Mesta, Cantabria y dos en Segovia, cada una de ellas se complementaba con puntos de distribución regional propios. Las distribuidoras tenían personal capacitado y especializado en venta de repuestos automotrices, con vehículos de reparto y personal de cobranzas. En el resto del país se comercializaba a través de representantes locales o mediante despachos directos desde Alcaraz.

De acuerdo a las características del mercado interno y el crecimiento sostenido del 5% anual del parque automotor, se estimaba que el 2005 se alcanzarían las 500 mil unidades, por lo que la empresa tenía posibilidades de expandirse y crecer, dado el conocimiento y calidad de sus productos, mejorando su presencia ya que obtuvo la certificación ISO 9001:2000.

COBRA S.A. exportaba sus productos mediante un departamento exclusivo pero no contaba con una persona especialista en procedimientos y logística de comercio exterior. Las perspectivas del mercado externo eran aún mayores debido a que se alcanzaron los niveles de calidad y precio exigidos por los clientes, lo que implicaba una mayor competitividad de la empresa. Sin embargo los volúmenes exigidos por este mercado demandaban una mayor capacidad de producción y por su puesto una mayor inversión. El objetivo de COBRA S.A. para el año 2006 era sobrepasar los $us.800.000 en exportaciones, y a mediano plazo superar el millón de dólares.

FINANZAS

A lo largo de su existencia, en la empresa no se habían distribuido utilidades. Por el contrario, se realizaba un proceso constante de reinversión en las sucesivas ampliaciones y diversificaciones. Además, se estudiaba la posibilidad de ingresar a la Bolsa Guyanesa de Valores para la emisión de bonos, con el propósito de acceder a recursos para el financiamiento del capital de trabajo.

La evolución histórica de los estados financieros se elaboró en base a los Estados de Resultados y Balances correspondientes a las gestiones 2002, 2003 y 2004; la gestión 2005 se estimó en base a la información hasta el último mes de ese año. Asimismo, Guillermo empleó el modelo Auto FORCO para la proyección de cinco años por la facilidad de poder observar el Balance seguido del Estado de Resultados y calcular el Flujo de Caja en una sola planilla.

Con la evolución histórica de los Estados de Resultados se procedió a estimar las tendencias y variaciones promedio de las gestiones 2004 y 2005 tomando en cuenta supuestos que representaban porcentajes respecto al nivel de ventas. También se determinaron los intereses y amortizaciones de las deudas contraídas en base a un plan que desglosaba las respectivas condiciones y con la elaboración de un Plan Consolidado de Amortizaciones.

Guillermo, también realizó la proyección del Balance, Estados de Resultados y del Flujo de Caja. Como resultados se obtuvieron que el año 1 se alcanzaron ventas de $us.7.7 millones y se preveía que el quinto año se obtendrían ingresos de $us. 9.4 millones con las consideraciones de crecimiento del mercado nacional y extranjero. Las utilidades netas después de impuestos, el primer año eran positivas,

$us. 829.114, incrementándose mesuradamente los siguientes años hasta obtener $us. 1millón el quinto año. De la misma manera, el Flujo de Caja aumentaría de $us. 351.044 el primer año a $us. 654.134 el año 5.

Las proyecciones se realizaron tomando en cuenta tres escenarios posibles. Uno conservador en el que se esperaban ingresos por ventas de $us. 7.76 millones el primer año y de $us. 9.4 el año 5. Además, se preveían utilidades de $us.829.116 y más de $us. 1 millón el primer y quinto año respectivamente. Otro escenario era el optimista, en el que se esperaba que los ingresos fueran de $us. 8.64 millones el año 1 y $us. 14.8 millones el quinto año, obteniendo utilidades de $us. 999.324 y $us. 1.7 millones los años 1 y 5 respectivamente. Este suponía que si se tomaba en cuenta la exención impositiva del IUE tendría un Flujo de Caja de $us. 117.204 el primer año y $us. 646.244 el año 5. Este escenario se consideró en base a los siguientes supuestos:

1) En Exportaciones se consideraría la apertura de nuevos mercados para el año 2006 y adelante. También se contemplaba la diversificación de la cartera de clientes, atendiendo la proyección por el ajuste de la evolución histórica de las exportaciones.
2) En el Mercado Nacional, se aplicaría el crecimiento promedio de los últimos tres años que era del 8.26% anual, criterio que se consideraba optimista pues más allá de disminuir su participación de mercado, se preveía un crecimiento sostenido anual que permitiría mantener, y en algunas líneas, incrementar el market share de la empresa.
3) La empresa implementaría la priorización de los productos con mayores márgenes de rentabilidad.
4) Se harían todas las inversiones necesarias para ampliar la capacidad instalada de la Planta, estimadas en aproximadamente $us.2.2 millones. Por tanto, la empresa podía acogerse a una extensión tributaria establecida por el gobierno. En este caso, al Flujo de Caja debía sumarse el monto de Impuestos a las utilidades de la empresa, por acogerse a la exención de este impuesto por el lapso de diez años.

Por último, el escenario pesimista contemplaba ingresos por ventas de $us.7.2 millones el año uno y $us.5.36 millones el año cinco, de esta manera se obtendrían utilidades de $us. 833.988 y $us.610.368 el primero y quinto año respectivamente. En este escenario no se realizaban inversiones para ampliar la capacidad de la empresa, por tanto el monto por los impuestos a las utilidades, en promedio de los cinco años, llegaba a $us.232.000 anuales. Este escenario consideraba los siguientes supuestos:

1) En cuanto a las exportaciones, se consideraría el crecimiento mesurado del 9.5 % anual a partir del 2006 hasta el 2010 y solo se contemplaría una mínima diversificación en la cartera de clientes.
2) A nivel nacional, se perderían el mercado de Segovia por no invertir en la ampliación de la capacidad instalada y se tendría un decremento en las ventas del 4% anual.
3) La pérdida de patrimonio se haría evidente al disminuir los activos casi en $us.3.2 millones en el periodo proyectado.
4) Los Clientes externos mantendrían el nivel y frecuencia de pedidos del 2005.
5) Las Ventas estimadas del 2010 llegarían solo al 57% de la estimación Conservadora.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Con el objetivo de encaminar el accionar de COBRA S.A., Guillermo elaboró la Misión y Visión de la empresa, además formuló estrategias con las que se distinguían los elementos que COBRA S.A. debía aprovechar para incrementar su nivel de competitividad.

En este marco, la Misión propuesta era "Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y trabajadores, a través de la mejora continua de procesos, productos y servicios; preservando el medio ambiente, para mantener el liderazgo nacional con la implementación de políticas comerciales agresivas con la competencia y de motivación al personal, creando una cultura de excelencia".

La Visión planteada proponía "COBRA S.A. es una empresa modelo de desarrollo industrial, calidad de productos y satisfacción del personal, pionera en la producción de repuestos automotrices y líder consolidado en el mercado nacional e internacional de balatas, filtros y paneles. Es una empresa exportadora, responsable, reconocida por la calidad de sus productos, con estructura comercial eficiente, en constante crecimiento que contribuye al desarrollo nacional y es generadora de empleo y desarrollo integral de su personal, quien se encuentra orgulloso por el clima de unidad obrero patronal; en el marco del respeto, armonía y justicia".

Una vez que se tuvo claro hacia dónde debía ir COBRA S.A., se definió el camino que debía seguir para alcanzar ese propósito. Es así se que vio la necesidad de determinar el potencial de los mercados, tanto nacionales como de exportación, mediante un estudio de mercado nacional y la elaboración de un plan piloto de marketing para ambos mercados. También debían incrementarse los volúmenes de producción mediante la inversión en infraestructura, maquinaria y equipo. Un factor muy importante era el desarrollo permanente de nuevos productos.

Para realizar estas acciones, debían priorizarse los productos en base criterios de contabilidad de costos para identificar la (s) línea (s) y producto (s) con mayores márgenes de contribución. Esto permitiría también incrementar los volúmenes de producción para generar economías de escala, definir políticas de precios, ventas y comercialización.

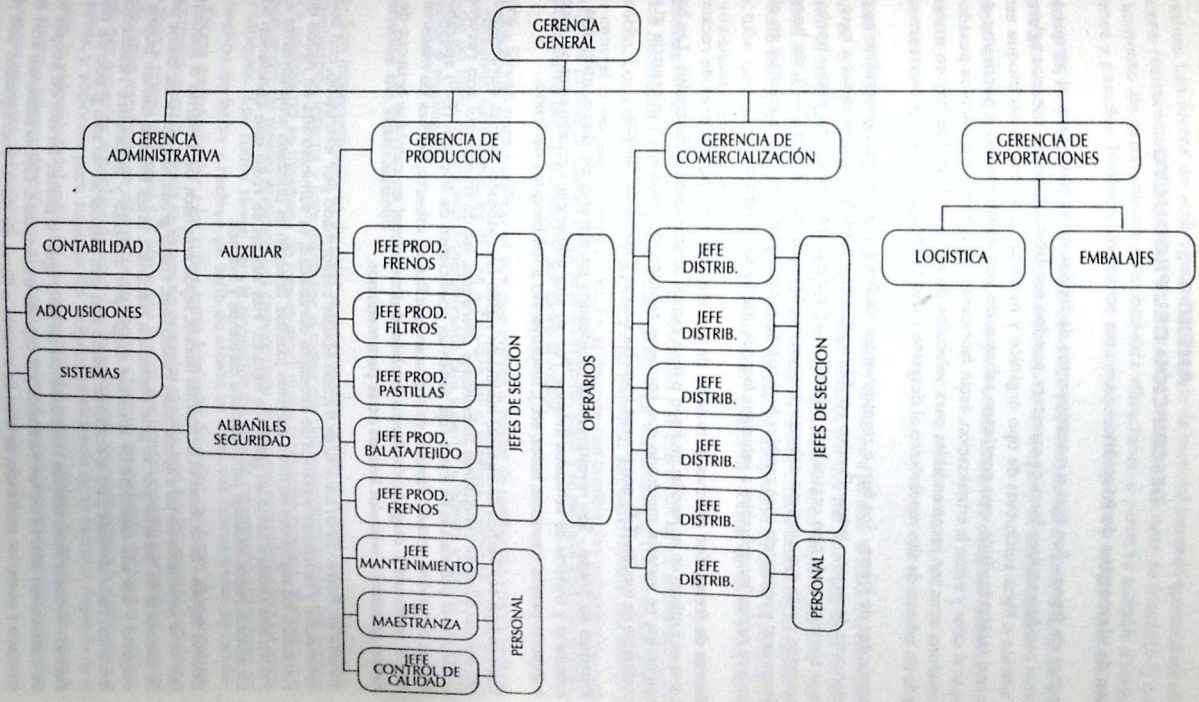
En cuanto a Marketing, debía promocionarse la calidad y precios de los productos bajo el nombre CBR para crear una conciencia en los clientes. Este elemento se relacionaba con la necesidad de mantener y mejorar la calidad mediante un control permanente en base a las normas ISO.

Las definiciones anteriores, requerían la sistematización e implementación de los sistemas de Producción, Costos, Contabilidad, Desarrollo de Recursos Humanos; que si bien eran líneas de acción a Corto Plazo, adquirían importancia por no estar funcionando debidamente.

Cuando terminó de revisar el informe, Carlos se preguntaba qué acciones debía tomar de manera inmediata para concretar con éxito el Programa de Reconversión Competitiva de su empresa, había muchas cosas por hacer y debía priorizarlas. También se preguntaba acerca del panorama futuro en el que tendría que implementar el Plan.

Anexo 1

Organigrama de Cobra S.A. elaborado en base a las entrevistas



ANEXO 2
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Línea de elementos de fricción

Bloques de freno.- Son fajas o revestimientos de frenos de tambor, para el parque automotriz de servicio pesado y equipos fuera de carretera, pueden ser fabricados con mezclas aglomeradas a base de amianto o fibras sustitutivas de tipo orgánico y mineral. Las balatas en bloque están hechas de material moldeado rígido unas contienen asbesto de alto rendimiento y partículas de bronce que disipan el calor y evitan la cristalización, están fabricadas para buses y vehículos pesados en el sector montañoso, otras son recomendables para vehículos de alto tonelaje. Las hay en material moldeado rígido sin asbesto, de alto rendimiento al desgaste y uso severo.

Segmentos de freno.- Son fajas o revestimientos de frenos de tambor, generalmente para el parque automotriz de servicio liviano. Pueden ser fabricados con mezclas aglomeradas a base de amianto o fibras sustitutivas de tipo orgánico y mineral. Las balatas en segmento están hechas en material moldeado rígido que contiene asbesto con un coeficiente de fricción (F-F), de buena estabilidad dimensional y resistencia a los cambios bruscos de temperatura de alta eficiencia en el frenado y no produce ruidos. Son aplicables a vehículos livianos, medianos y pesados

Barras de freno.- Son planchas de material de fricción, utilizadas por talleres de recambio de frenos, como un sustituto de las pastillas de freno o para ciertas aplicaciones industriales. Las balatas en barra son hechas en material moldeado que contiene asbesto de mediana resistencia al desgaste, con coeficiente de fricción (E-F), que provee frenadas suaves y libres de ruidos.

Pastillas de freno.- Son revestimientos moldeados para freno de disco, utilizadas en las ruedas delanteras y traseras de vehículos livianos. Por su alta eficiencia actualmente se incorporan en el transporte pesado (camiones, buses, etc.), sustituyendo a los bloques de freno.

Unos códigos son hechos de material moldeado rígido con asbesto de alta durabilidad, proporciona una frenada suave en condiciones ambientales diferentes, las de franja azul son recomendables para el transporte público. Las de franja roja tienen un coeficiente de fricción (E-F) aplicables a vehículos livianos de servicio privado. También se producen pastillas sin asbesto, hechas de material semimetálico de alta resistencia al desgaste, con buena estabilidad dimensional en cambios bruscos de temperatura, las hay aplicables a vehículos livianos otras para medianos.

Balata en Rollo.- Es un material de fricción flexible conformado por extrusión, con buena estabilidad dimensional y resistencia mecánica de excelente durabilidad, es suministrada en rollos que sirve como sustituto a los segmentos de freno y algunas pastillas. También es utilizada ampliamente en aplicaciones industriales siempre como un agente de frenado. Hay balatas en rollo que contienen asbesto y otras sin asbesto, recomendables para vehículos medianos y livianos.

Balata tejida.- Es un material de fricción flexible, tejido con hilos de amianto o sustitutos orgánicos, que sirve generalmente para aplicaciones industriales, como grúas, ascensores, tacos petroleros, etc. Se diferencia del anterior por su gran resistencia mecánica. Estas balatas tienen buena resistencia al desgaste y una alta capacidad de absorber cargas por impacto y excelente resistencia al esfuerzo mecánico, recomendable para aplicaciones industriales que requieran un alto grado de nivel de fricción.

Forros.- También denominados revestimientos de embrague o pastas. Sirven de acople entre el motor de combustión interna de los vehículos y la caja de transmisión. Generalmente son obtenidos por trenzado y posterior moldeado, de hilos de amianto o fibras de vidrio impregnadas con mezclas a base

de caucho y resinas. Los forros de embrague están hechos de material trenzado que contiene hilo de asbesto, de buena resistencia al desgaste a alta rotación, con un coeficiente de fricción(E-F) que se genera en el aumento de temperatura y no provoca vibraciones al partir. Es aplicable a vehículos livianos, medianos y pesados. También hay forros para maquinaria agrícola y equipo industrial.

Hilo retorcido.- Es un producto intermedio obtenido por hilatura del amianto o fibras de vidrio, que sirve para la fabricación de forros o revestimientos de embrague y de balatas tejidas.

Mezclas.- Son productos intermedios que sirven para la fabricación de cualquier revestimiento de freno.

Línea de elementos de Filtración

Filtros sellados.- Pueden ser para aceite o combustible y sirven para purificar el aceite o el combustible de los motores de combustión interna. Se denominan sellados por que son herméticamente cerrados y se acoplan con la base del motor mediante una rosca. Estos filtros contribuyen a que dure más el motor, separando las partículas abrasivas tanto en aceite de motor o combustible. Los componentes de un filtro sellado son: Carcaza metálica o casquete, muelle de compresión o resorte de compresión, papel filtrante, tubo central o cernidor, adhesivo termocurable, brida roscada, válvula de alivio, válvula antidrenaje y empaquetaduras de caucho.

Filtros elementos.- Pueden ser de aceite o combustible y se diferencian de los anteriores por que no son cerrados herméticamente y se ensamblan en el motor conjuntamente con un envase roscado que no se desecha. Los componentes de un filtro tipo elemento son: papel filtrante, tapa inferior y superior, tubo central o cernidor y empaques. En el caso de combustible, son indispensables para motores diesel, pues protegen contra impurezas en el combustible y en motores a gasolina protegen contra el ensuciamiento del carburador y por tanto el motor.

Filtros de aire.- Sirven para purificar el aire que ingresa al motor de combustión interna, retienen las partículas abrasivas existentes en el aire e impiden así el desgaste prematuro del motor. Los componentes de un filtro de aire son: papel filtrante, tapa superior e inferior, mallas de resistencia exterior e interior y empaques.

Línea de Paneles de Radiadores

Radiadores.- Son intercambiadores de calor que sirven para refrigerar el agua que circula por los motores de combustión interna y para mantener al motor con una temperatura estable. Por tratarse de fabricación a pedido, no se mantiene un lote en stock ni una producción continua, de manera que esta línea se mantendrá en niveles mínimos. Los componentes de un panel para radiador son: los tubos, aletas, placas y tanques. Los tubos sirven para la circulación del agua de refrigeración proveniente del motor, están hechos de latón y reciben un baño de estaño, las aletas son laminas planas perforadas, dispuestas en forma perpendicular a los tubos, están fabricadas del mejor conductor del calor como es el cobre electrolítico, en las aletas se estampan pequeñas ranuras, cuya función es crear turbulencia en el aire que pasa a través del panal. Las placas son láminas que brindan soporte y estabilidad al panel están hechas de latón estañado de diferentes espesores y formas- dependiendo del tanque a utilizar. El tanque puede ser superior e inferior de latón con los accesorios necesarios como boquillas, ductos de entrada y salida, y soportes para sujeción del radiador. La eficiencia de un radiador depende de la densidad del aire, la velocidad del vehículo, los materiales del panel y el tipo de panel, es decir de la disposición de aletas e hileras de tubos, y el estado del motor. Los radiadores completos se fabrican generalmente según muestra del original.

Línea de Otros Accesorios

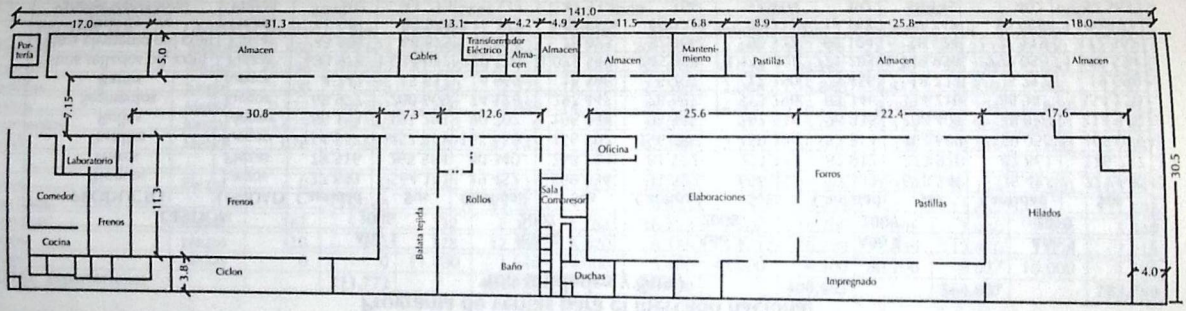
Cables de bujía.- También llamados cables de ignición, sirven para conducir energía desde el distribuidor hasta las bujías de encendido del motor.

Cables de batería.- Son cables que conducen energía desde la batería hasta los distintos componentes del motor. Son dos, positivo (conductor) y el negativo que esta conectado a tierra.

Bornes.- Son terminales de contacto entre los cables de batería y los terminales de la batería.

Por constituir en una gama muy amplia, la de los accesorios, se plantea la alternativa de discontinuar de manera paulatina esta línea que además, en el análisis de contribución al resultado de la empresa, no es relevante su producción.

Anexo 3



Anexo 4
Guyana: 2005 Parque automotor por clase de vehiculo y servicio

		NO - REEMPLACADOS			REEMPLACADOS					TOTAL	PORCENTAJE%
		SERVICIO			SERVICIO						
CLASE	OFICIAL	PARTICULAR	PUBLICO	TOTAL	DIPLOMATICO	OFICIAL	PARTICULAR	PUBLICO	TOTAL		
AUTOMOVIL	1	10.943	4.031	14.975	0	488	123.620	16.107	140.215	155.190	0,29
CAMION	4	3.657	1.371	5.032	0	942	35.217	24.390	60.549	65.581	0,12
CAMIONETA	27	4.687	186	4.900	0	1.520	62.929	2.525	66.974	71.874	0,13
FURGON	0	0	0	0	0	24	814	19	857	857	0,00
JEEP	8	2.460	165	2.633	0	1.001	33.904	160	35.065	37.698	0,07
MICROBUS	0	123	370	493	0	23	3.969	12.021	16.013	16.506	0,03
MINIBUS	0	151	288	439	0	75	18.049	10.032	28.156	28.595	0,05
MOTO	2	4.645	281	4.928	0	1.939	19.036	360	21.335	26.263	0,05
OMNIBUS	1	178	406	585	0	44	1.634	3.810	5.488	6.073	0,01
QUADRA TRACK	0	0	0	0	0	32	122	0	154	154	0,00
TORPEDO	0	1	0	1	0	1	21	7	29	30	0,00
TRACTO-CAMION	0	2.630	39	2.669	0	13	26.102	6.074	32.189	34.858	0,06
VAGONETA	9	5.345	434	5.788	2	1.324	106.126	20.048	127.500	133.288	0,25
TOTAL	**52**	**32.190**	**7.532**	**39.774**	**2**	**7.416**	**406.241**	**90.201**	**503.860**	**543.634**	**1,00**
COMPOSICION						**1,4**	**80,6**	**18,0**		**100,0**	

Anexo 5
Parque automotor según modelo de fabricación

	TOTAL	% del Total
Modelos anteriores al año 1993	427.936	78,7%
Modelos 1993	17.916	3,3%
Modelos 1994	14.678	2,7%
Modelos 1995	13.593	2,5%
Modelos 1996	9.934	1,8%
Modelos 1997	11.874	2,2%
Modelos 1998	11.342	2,1%
Modelos 1999	12.467	2,3%
Modelos 2000	5.617	1,0%
Modelos 2001	4.288	0,8%
Modelos 2002	4.182	0,8%
Modelos 2003	4.517	0,8%
Modelos 2004	3.673	0,7%
Modelos 2005	1.617	0,3%
	543.634	100,0%

FUENTE: Elaboración propia en base al RNV

Anexo 6
Programa de ventas para el mercado nacional
(en unidades y $us.)

GESTION		Año 1 2006		Año 2 2007		Año 3 2008		Año 4 2009		Año 5 2010	
PRODUCTO	UNIDAD	Cantidad	$us	Cantidad	$us	Cantidad	$us	Cantidad	$us	Cantidad	$us
Bloques	Juegos	27.693	564.111	29.452	599.934	31.322	638.032	33.311	678.549	35.427	721.640
Forros	Piezas	79.516	265.584	80.340	268.334	81.172	271.113	82.012	273.920	82.861	276.757
Pastillas	Juegos	154.557	452.851	155.668	456.107	156.787	459.386	157.914	462.689	159.050	466.015
Rollos	Metros	88.153	191.293	90.707	196.834	93.335	202.536	96.038	208.403	98.820	214.440
Segmentos	Juegos	69.977	280.609	74.176	297.447	78.627	315.296	83.346	334.216	88.347	354.270
Barras	Juegos	4.742	15.837	4.969	16.596	5.207	17.390	5.456	18.223	5.717	19.096
Filtros sellados oil, com	Piezas	693.978	1.034.027	720.536	1.073.599	745.858	1.111.328	771.783	1.149.956	799.030	1.190.554
Filtros elemento oil, com	Piezas	43.592	68.875	49.920	78.873	57.166	90.322	62.104	98.124	71.119	112.367
Filtros de aire	Piezas	15.901	85.549	16.331	87.859	16.772	90.232	18.168	97.742	18.658	100.382
Paneles Radiadores	Piezas	302	43.275	332	47.537	366	52.410	392	56.145	402	57.563
Otros	Piezas										
TOTAL Ventas Nacionales			**3.002.011**		**3.123.120**		**3.248.045**		**3.377.967**		**3.513.085**

FUENTE: Elaboración propia en base a información COBRA S.A.

Anexo 7
Evolucion historica de las exportaciones
(en cantidad y $us)

GESTION		2000		2001		2002		2003		2004		2005	
PRODUCTO	UNIDAD	Cantidad	$us	Cantidad	$us	Cantidad	$us	Cantidad	$us	Cantidad	$us	Cantidad	$us
Bloques	juegos	1.660	29.624	10.899	144.624	15.701	201.957	14.406	197.776	21.594	288.213	32.000	427.101
Forros	Piezas	48.596	103.939	82.535	135.716	22.464	31.618	30.034	49.287	51.740	81.799	72.000	113.829
Pastillas	Juegos	1.208	1.275	1.140	2.375	18.330	22.565	2.084	5.860	4.817	8.930	7.000	12.977
Rollos	Metros	9.432	18.502	17.607	33.889	14.125	35.535	14.000	26.278	8.096	22.204	12.000	32.913
Segmentos	Juegos	8.479	28.540	0	0	7.720	17.073	623	5.048	14.324	41.985	20.000	58.622
Tejido	Metros	1.070	7.673	3.202	47.741	1.962	42.144	2.759	59.957	356	9.443	600	15.907
Tacos	Piezas	0	0	343	6.723	785	18.081	1.151	27.474	3.216	74.144	4.500	103.747
Servicios			16.368		11.558		9.523		9.253		13.652		11.596
Planchas	Piezas	362	5.688	232	7.303	1.784	16.238	2.500	4.700	1.096	2.440	1.500	3.340
Otros	piezas	10	163	173	12.563	6.870	8.356	5.271	10.729	5.849	12.970	1.000	2.218
Plugs	piezas	0	0	11.400	1.540	54.000	5.400	43.000	4.300	60.200	9.027	10.000	1.500
TOTAL Exportaciones			**211.772**		**404.032**		**408.490**		**400.662**		**564.807**		**783.750**

Anexo 8
Programa de producción de las exportaciones
(en cantidad y $us.)

GESTION		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		2006		2007		2008		2009		2010	
PRODUCTO	UNIDAD	Cantidad	$us	Cantidad	$us	Cantidad	$us	Cantidad	$us	Cantidad	$us
Bloques	Juegos	33.600	453.600	37.200	502.200	42.000	567.000	44.400	599.400	45.600	615.600
Forros	Piezas	78.000	133.339	87.600	149.750	97.200	166.161	102.000	174.367	104.400	178.469
Pastillas	Juegos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rollos	Metros	24.000	51.752	27.000	58.221	30.000	64.690	30.000	64.690	31.200	67.277
Segmentos	Juegos	24.000	71.389	27.000	80.313	30.000	89.237	30.000	89.237	31.200	92.806
Tejido	Metros	840	15.001	1.200	21.430	1.320	23.573	1.920	34.288	1.992	35.574
Tacos	Piezas	4.800	110.433	5.376	123.685	6.000	138.041	6.000	138.042	6.240	143.563
Servicios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Planchas	Piezas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Otros	piezas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Plugs	piezas	360.000	43.275	395.460	47.537	435.996	52.410	467.064	56.145	478.860	57.563
TOTAL Exportaciones			**878.789**		**983.136**		**1.101.112**		**1.156.168**		**1.190.853**

FUENTE: Elaboración propia en base a información COBRA S.A.

NOTA TÉCNICA 1

¿CUÁL ES LA NECESIDAD DE CAMBIO DE LAS ORGANIZACIONES EN LATINOAMÉRICA Y CÓMO FUNCIONAN?

Esta nota está dividida en dos partes, la primera se refiere a las tendencias de los cambios que se están dando a nivel mundial, regional y en países que afectan significativamente el rumbo de las organizaciones. Para ello plantearemos esquemas que fueron proyectados para estas tendencias de cambio y la situación actual con las previsiones que se hacen para el futuro.

En la segunda nos referimos a las organizaciones como fenómenos complejos, que para entenderlos obligan a recurrir a elaboraciones metafóricas, enfoques, modelos y adivinanzas que representan ese mundo que llamamos organizaciones y en el cual vivimos inmersos en toda nuestra vida, llámense familias, grupos de amigos, clubes, empresas, escuelas o sociedades nacionales y regionales.

Tendencias ambientales que afectan a las organizaciones en Latinoamérica

El primer libro de Naisbitt sobre las macrotendencias mundiales (1) en 1984, fue revisado en 1990 (2) y concluye que las primeras predicciones dieron los resultados previstos para 1990. La primera versión de las macrotendencias indicaba los siguientes cambios:

DE	A
Sociedad industrial	Sociedad de la información
Tecnología de fuerza	Alta tecnología de toque de botones
Economías nacionalistas	Economía mundial
Corto plazo	Largo plazo
Centralización	Descentralización
Ayuda institucional	Autoayuda
Democracia representativa	Democracia participativa
Jerarquías	Redes de trabajo
Norte	Sur
Dicotomías tipo	Opciones múltiples

Las macrotendencias para el siglo XXI, que se predicen ahora, son las siguientes (3):

1. Consolidación de la economía global
2. Un renacimiento de las artes
3. La libre empresa emergiendo en el área socialista
4. La privatización del estado benefactor
5. El surgimiento del anillo del Pacífico
6. Estilo de vida global y culturas nacionalistas
7. Liderazgo de la mujer
8. La época de las ciencias biológicas
9. El revivir de la religión en el nuevo milenio
10. El triunfo del individualismo.

En una interpretación de las macrotendencias mundiales para el caso de Centroamérica, Silvio De Franco (4), predice las tendencias internas y externas representadas por la presión de las políticas hacia el exterior en la sociedad, en las empresas y en el Estado, que están incluyendo tareas claves que son:

1. Inserción favorable en la nueva economía mundial y en la geopolítica actual, con cambios en el Estado y las empresas.
2. Procesos políticos compatibles con la democratización, así como la inversión y el crecimiento hacia afuera
3. Sustentación de la base ecológica y humana.

Cambios del Estado y del Gobierno

Los cambios en el Estado implican pasar de un estado neutral o "Laissez-Faire", a un estado facilitador con alta participación y promotor-institucionalizador activo de las capacidades individuales y empresariales. Esto también implica pasar de un estado de baja capacidad de generación e implementación de cambios, o bien, un estado autoritario, a un estado democrático con alta capacidad facilitadora de cambios, o sea, un estado capaz y eficiente cuyo fin es promover las empresas en una economía hacia afuera.

Desde el punto de vista del gobierno, esto tiene muchas implicaciones a partir de la visualización y conciencia del nuevo papel estatal, lo que ya está sucediendo prácticamente en todos los países de Latinoamérica. Ello se evidencia a través de los siguientes cambios:

- Transformación de instituciones claves, tales como Bancos Centrales, aduanas, puertos, ministerios de Comercio Exterior, banca, salud, educación, seguridad social, ministerios de agricultura, etc.
- Incremento de la capacidad de análisis e implementación de políticas.
- Comunión de objetivos entre el gobierno y el sector privado.
- Desarrollo de gerentes capaces y estables, que den respuestas efectivas a las necesidades básicas de la población.
- Creación de un consenso y una dirección en torno a una tarea nacional de desarrollo que implicará muchos sacrificios.
- Desarrollo de requisitos y habilidades fundamentales, tales como know how, para competir y exportar, negociaciones hacia adentro y hacia afuera, macro-políticas, etc.

Cambios necesarios en las empresas

Los cambios en las empresas, que ya se están empezando a sentir en Centroamérica o se están preparando para ello, significan pasar de un mercado local y protegido a un mercado global, económicamente libre; pasando de una capacidad para lidiar con cambios lentos y simples del ambiente a una capacidad de lidiar con cambios rápidos y complejos. Según De Franco, esto implica llegar a ser una empresa capaz de competir eficaz y flexiblemente en los mercados mundiales con base en costos y calidad, lo que requiere pasar a un tipo de liderazgo capaz de innovar en los procesos de producción.

De esta forma, los cambios necesarios en las empresas privadas presentan las siguientes características:

- Cambio de mentalidad hacia un mayor espíritu empresarial y una orientación hacia afuera.
- Comprensión de otras culturas, mercados y sistemas.
- Mayor productividad en el sistema total con calidad global y orientación a los clientes.
- Procesos activos de recepción selectiva de tecnologías "suaves" de fabricación.

- Informática y comunicación.
- Visión empresarial y dirección estratégica.
- Liderazgo proactivo, para el manejo del cambio.
- Compromiso de las empresas con la sociedad como un todo, con ética individual y social.
- Gerencia del desarrollo de los recursos humanos para la productividad y la satisfacción del personal.
- Manejo de los procesos de negociaciones internacionales e internas.

Como resultado de la visualización de estas tendencias en Centroamérica, concluye el autor que es necesario moverse hacia un estado capaz y eficiente, con el fin de promover los sectores productivos en una economía hacia afuera, una empresa capaz de competir eficazmente en los mercados mundiales con base en costo y calidad, un proceso político compatible con la democratización y la inversión y el aprovechamiento de las oportunidades externas y el "desarrollo verde", como un medio de obtener el bienestar y el crecimiento económico.

Habilidades y actitudes gerenciales para el siglo XXI

Aplicando estas macrotendencias a Centroamérica un grupo de académicos y empresarios que asistieron a un simposio en INCAE en octubre de 1989, plantearon las habilidades y actitudes gerenciales requeridas para el siglo XXI[1].

Las principales habilidades requeridas fueron:

- **MAYOR ADAPTACION AL AMBIENTE**, mediante flexibilidad, innovación, creatividad, constante renovación y habilidad para el manejo del cambio.

- **PAPEL DE UN LIDERAZGO MÁS AMPLIO** a través de visión, planeamiento estratégico, habilidad de comunicación, conocimiento de gerencia y entendimiento de la historia.

- **MAYOR ÉNFASIS EN LA TECNOLOGÍA**, por medio del reforzamiento de las habilidades tecnológicas, énfasis en la eficiencia, en la calidad y procesos.

- **CREACIÓN DE NUEVAS FORMAS DE RELACIÓN**, vía las habilidades negociadoras y creadoras del consenso, trabajo en equipo, empatía, integración de los objetivos del negocio y del personal, y habilidades para el manejo transcultural.

- **ROLES MÁS AMPLIOS Y LÍMITES MAYORES DE LA EMPRESA**, lo que obliga a actuar con ética, equidad y capacidad de colaboración.

Estos cambios de habilidades requieren, igualmente, cambios de actitudes para los gerentes del siglo XXI:

MAYOR ADAPTACIÓN AL AMBIENTE, mediante mayor proactividad hacia el cambio, orientación externa antes que interna, actitudes de competitividad sin buscar protección gubernamental, aceptación de la eficiencia y calidad como elementos esenciales para competir globalmente y una actitud positiva para asumir riesgos.

- **PAPEL EXPANDIDO DEL LIDERAZGO**, comprendiendo las motivaciones de autorrealización de las personas, traspasándoles poder, dando importancia a los valores, con cometido al desarrollo de equipo y orientación al compromiso antes que al control.

- **CREANDO NUEVAS FORMAS DE RELACIÓN**, considerando la comprensión del elemento humano; dando más reconocimiento al trabajo de los técnicos nacionales, mujeres y juventud; cambiando la actitud de suma cero o negativa a una relación de suma positiva.

- **ROLES Y LÍMITES EXPANDIDOS DE LA EMPRESA**, a través del movimiento de intereses individualistas a intereses comunitarios, con responsabilidad social, ética y responsabilidad por el ambiente, equilibrando costos empresariales y sociales, así como los resultados empresariales con la responsabilidad social.

En este sentido, Peter Drucker, en su artículo "La nueva Organización"(5), indica que la empresa del decenio siguiente, basada en el desarrollo tecnológico y la información, se parecerá más a una orquesta sinfónica con un gerente o líder que hará de director de orquesta, donde cada cual sabe el papel que le corresponde, lo ejecuta profesionalmente y existe la flexibilidad de rearreglar el conjunto para ejecutar diferentes tipos de música y con diferentes subgrupos de expertos profesionales de cada instrumento o campo.

En síntesis, podríamos decir que muchas de las apreciaciones acerca de las características de las empresas competitivas del mercado global tienen parecidos cercanos a la metáfora de Peter Drucker. En Centroamérica no se duda que la mayoría de empresarios, al igual que sucedió en Chile y otros países, podrán adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

Directivos y empresarios frente a escenarios alternativos en Latinoamérica

Carlos Moneta, en su artículo "Mitos y realidades del nuevo orden mundial: escenarios posibles" (6), plantea cuatro posibles escenarios para Centroamérica en la década siguiente: uno, continuar como se está ahora; otro más pesimista que es bajar las condiciones económicas y pérdida del poder actual frente a los nuevos mercados regionales y sub-regionales. Un tercer escenario, en que las condiciones puedan ser mejores que las actuales, especialmente si los empresarios responden al desafío de la competencia global. Y un último escenario, en el cual Centroamérica enfrenta exitosamente el nuevo orden mundial aprovechando oportunidades provistas por sus acreedores y los bloques económicos en formación. La responsabilidad de la gerencia del sector privado y público, además del papel de los entes regionales que los aglutinan, van a ser clave para dar una respuesta a las nuevas condiciones del futuro.

Luis Peñafiel y Fernando Bravo en "El Futuro de América Latina y la Formación Gerencial" (7), indican que los desafíos del medio internacional para América Latina son la Globalización e integración de grandes mercados (Estados Unidos-Canadá, Europa, el Bloque del Pacífico con Japón y nuevos países asiáticos industriales); el alto desarrollo tecnológico y la competencia; el desarrollo de nuevos productos y procesos automatizados de producción; la utilización creciente de nuevos materiales y fuentes de energía; las innovaciones en participación trabajador-empresa y la apertura de los países socialistas al mercado mundial. Esto contrasta con las características de América Latina que son, entre otras: alto crecimiento demográfico, bajo desempeño en inversión, en investigación y desarrollo, bajo nivel de ingreso per-cápita, menor importancia de las materias primas en el mercado mundial, inestabilidad política, aumento del nivel de aspiraciones de bienestar por el desarrollo de las comunicaciones, la alta deuda externa, las altas tasas de inflación y la infraestructura industrial obsoleta. Este contraste de desafíos del medio internacional y las características de los países de América Latina no deja una visión muy diferente que la que enfrentan los países centroamericanos y quizás los escenarios alternativos son muy similares para la mayoría de los países latinoamericanos.

De esta forma, la respuesta que den los empresarios, gerentes y directivos de instituciones frente a los desafíos del ambiente serán clave para el posicionamiento de las empresas, organizaciones y sociedades en el futuro. Por otra parte, esta respuesta estará estrechamente relacionada con el buen manejo del cambio y dirección organizacional, lo que implica conocer cómo funcionan y se desarrollan las organizaciones, que es tema de la segunda parte de esta nota técnica.

¿Cómo podemos entender a las organizaciones?

La segunda parte de esta nota técnica la destinamos a presentar una interpretación del funcionamiento de las organizaciones a través de diferentes modelos.

La realidad organizacional que se muestra a través de estos modelos se hace con la convicción de que frente al fenómeno complejo que son los hombres actuando en grupos, sólo el entendimiento de los atributos y características claves, relacionadas sistémicamente y que se reflejan en esos modelos, nos pueden llevar a comprender la realidad de esos fenómenos.

Por otra parte, los cambios profundos que se están produciendo en el mundo y que nos llevan a tratar de entender las organizaciones y la sociedad en un contexto universal, la conceptualización a través de metáforas, comparaciones a escalas que llamamos modelos, adivinanzas y otras especulaciones teóricas que persiguen acercarnos a estos fenómenos, son algunas de las formas que nos pueden iluminar acerca del papel, acciones o decisiones que, individual o colectivamente, podemos tomar.

Las organizaciones como entes complejos

Las organizaciones son conjuntos complejos de personas en interacción, las cuales pueden concebirse de varias maneras. Una de ellas, es la referida a los tres modelos de Graham Allison (8) que conceptualizó a partir de un detallado estudio de la crisis de misiles de Estados Unidos con Cuba en 1962: Modelo I Racional, Modelo II Burocrático y Modelo III Político. A través de la experiencia de lo que sucedió durante la crisis de misiles de Cuba, Allison presenta las tres perspectivas, que son ilustrativas de los niveles de complejidad con que podemos entender las organizaciones, además de nuestras limitaciones para vivir y actuar dentro de ellas.

Así, el Modelo Racional entiende a las organizaciones gubernamentales como actores racionales que toman decisiones tratando de maximizar una matriz de valores esperados, explorando alternativas y evaluándolas a la luz de objetivos que se tratan de alcanzar.

En el Modelo Burocrático, los elementos a analizar son organizaciones con procedimientos y rutinas establecidas, espacios de acción o territorios delimitados, con traslapes y celos interinstitucionales.

En el Modelo Político, los elementos a analizar son actores políticos que persiguen sus propios intereses e intereses de apoyo, con percepciones personales y limitados, con información incompleta, y que actúan a través de procesos de influencias que se manifiestan en coaliciones y negociaciones entre actores o grupos de actores.

Graham Allison concluye que los tres modelos actúan a la vez en la realidad, y por lo tanto, el análisis debe incluir los elementos de cada uno de ellos (9).

Tratando de entender la complejidad

Una de las preguntas que normalmente surge entre los gerentes que manejan las organizaciones es ¿Cómo se pueden entender y dirigir?

En respuesta a esta pregunta, nos pasaremos de los tres modelos anteriores, que reflejan la complejidad organizacional en los niveles racional, burocrático y político, a un modelo que, introduciendo una simplificación, nos resume los elementos más importantes que se deben considerar, así como la relación entre los diferentes factores. Este modelo, en la conceptualización de Likert (10), se refiere a elementos relacionados como variables causales, variables intervinientes y variables de resultado. Posteriormente, adaptamos este modelo manteniendo la relación entre las variables originales, pero simplificándolo por un lado y ampliándolo por el otro, con el fin de hacerlo operativo, tanto para el gerente que debe cuidar de factores claves, como para el consultor que debe entender y tratar de medir esos factores.

Variables clave de un modelo organizacional

¿Cuáles son entonces los factores o variables clave que se deben analizar en una organización? Según el modelo de la dinámica de las organizaciones de Kotter (11), estas variables son: el sistema social (cultura y estructura social); la tecnología (métodos y técnicas); el entorno externo (entorno de las tareas y el entorno más amplio); la coalición dominante (características personales y estrategias); los arreglos organizacionales formales (estructura y sistemas operativos); y los empleados junto con otros activos tangibles (gente, planta, equipo, dinero). En el modelo de Kotter todos estos factores están interrelacionados.

Modelo de las siete S´s

Según el modelo de las siete S´s de McKinsey[2], los factores o variables organizacionales importantes son: estrategia, estilo gerencial, personal, sistemas, valores compartidos, estructura y habilidades. Todas estas variables o factores están igualmente interrelacionados. Lo que el autor recomienda es que el papel del gerente sea mantener la armonía entre ellos.

Interpretación del funcionamiento de los grupos pequeños

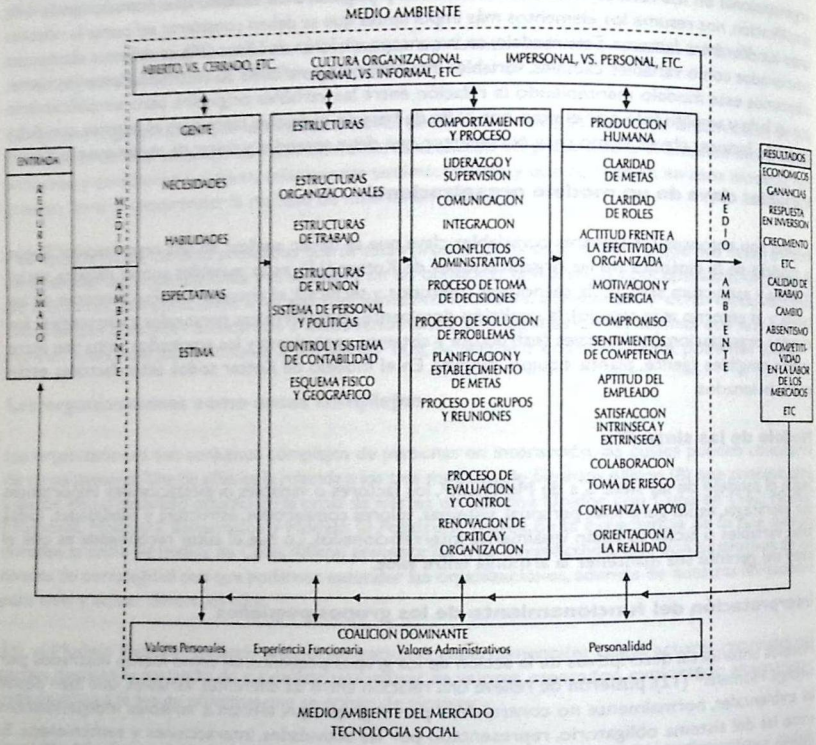
Modelos anteriores, descriptivos de la acción de los grupos pequeños, tal como fueron ilustrados por George Homans[3] (12), pusieron de relieve una relación entre las diferentes variables, que iban desde las ambientales, normalmente no controlables por el grupo, que afectan a variables independientes como las del sistema obligatorio, representado por las actividades, interacciones y sentimientos. El sistema obligatorio, a su vez, incide y se influencia por el sistema emergente compuesto por las variables: interaccion, actividades, sentimientos y normas, las cuales se relacionan con los individuos y sus características de temperamento, personalidad, actitudes y expectativas, produciendo así resultados medidos por la satisfacción y producción del sistema social que se analiza. Otras conceptualizaciones del grupo pequeño, como las de Athos y Coffey (13), siguieron la misma estructuración de las variables anteriores de Homans

Integrando la cultura organizacional en un modelo sistémico

Michael Beer, en su libro "Cambio Organizacional y Desarrollo: Una perspectiva de Sistemas" (14), presenta una visión similar al modelo de Likert, en el cual se reagrupan los elementos que vienen tanto de modelos de funcionamiento de grupos, como los de funcionamiento organizacional. En este

modelo, se enfatiza el rol de la Cultura Organizacional y de la coalición dominante, con lo cual, en cierta medida, se incluye los elementos políticos que se insinuaron en el planteamiento que hace Allison (Cuadro 1-1).

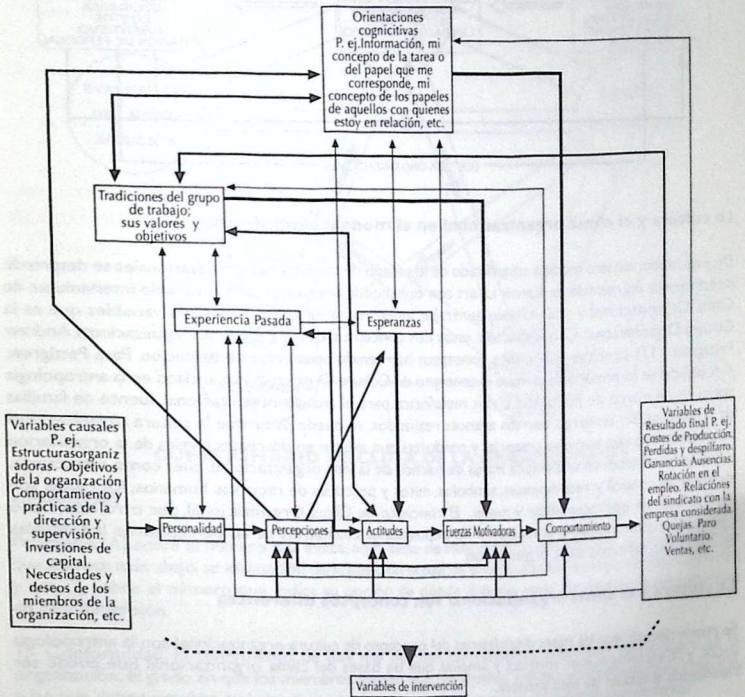
Cuadro 1.1
Un modelo de sistema de organizaciones sociales



Las variables individuales en el modelo sistémico

Por su parte Rensis Likert (15) realizó investigaciones acerca del efecto del estilo directivo sobre los resultados de la empresa, medidos a través de la productividad, costos, utilidades, rotación del personal y ausentismo. Para conocer el efecto del estilo directivo, Likert relacionó las variables que denominó causales, refiriéndose al estilo directivo, la estrategia de la empresa, la estructura, los procedimientos y los recursos. Dentro de su modelo, las variables causales inciden directamente sobre las variables intervinientes que están compuestas por el sistema individual: percepciones, personalidad, actitudes, motivaciones y conducta. Las variables intervinientes pueden amplificar o disminuir el efecto de las variables causales, para así producir los resultados en la empresa, medidos en términos de costos, utilidades, rotación del personal, ausentismo, productividad o satisfacción del personal (Cuadro 1-2).

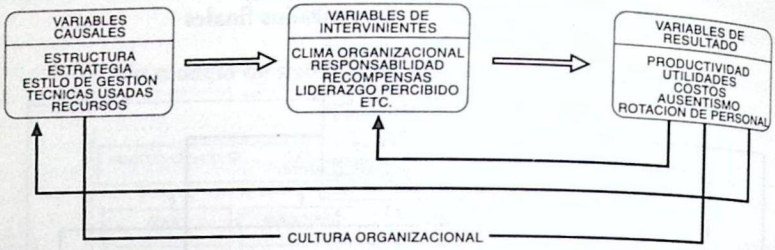
Cuadro 1.2
Esquema mostrando el tipo de relaciones que se producen entre las variables causales; De intervencion y de resultados finales



Versión sistémica simplificada para uso del consultor

En conclusión de lo anterior, y basados en las variables que normalmente medimos en las actividades de consultoría, tanto tradicional como de procesos, se ha elaborado una versión simplificada, en la cual se mantienen las variables causales que se relacionan con el ambiente y las variables de resultado presentadas por Likert. Hemos cambiado la variable interviniente por la medición del Clima Organizacional, para lo cual hemos usado el cuestionario de Litwin y Stringer (16) estandarizado en Chile[4], adaptándolo cada vez que lo usamos a la situación que se pretende diagnosticar. Asimismo, hemos agregado la variable Cultura Organizacional. Este modelo se presenta a continuación en el Cuadro 1-3.

Cuadro 1.3
Modelo con variables interviniente de clima organizacional



La cultura y el clima organizacional en el modelo simplificado

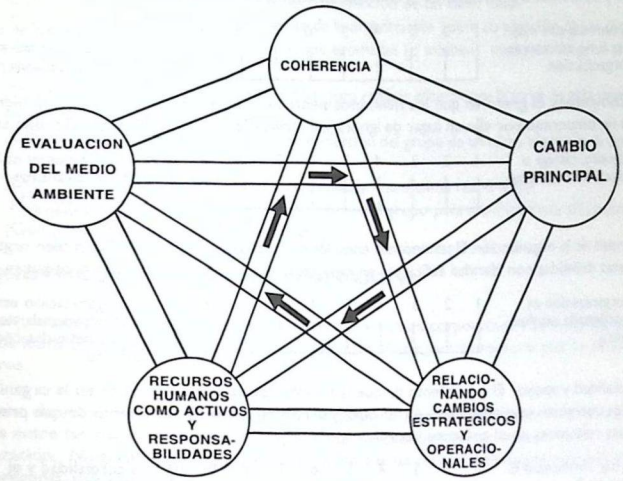
De este modo, nuestro modelo simplificado de medición de las variables organizacionales se desprende directamente del modelo de Rensis Likert con dos modificaciones: una en la variable interviniente de Clima Organizacional y una variable general e integradora de todas las demás variables que es la Cultura Organizacional. Con respecto a estos dos conceptos: Clima y Cultura Organizacional, Andrew Pettigrew (17), concluye que ambos conceptos han tenido problemas de definición. Para Pettigrew, el problema se ha presentado porque el concepto de Cultura Organizacional, anclado en la antropología social, es un marco de referencia o raíz metafórica para el análisis organizacional, fuente de familias de conceptos. Sin embargo, con los avances realizados, se puede decir que la cultura organizacional es un fenómeno que envuelve creencias y conductas que existen en diferentes niveles de la organización y que se manifiestan en una amplia franja de hechos de la vida organizacional, tales como estructuras, sistemas de control y recompensas, símbolos, mitos y prácticas de recursos humanos, los cuales son muy difíciles de operacionalizar y medir. El concepto de Clima Organizacional, por otro lado, nació operacionalizado mediante la medición de evaluaciones cualitativas de las percepciones individuales de diferentes aspectos de la organización.

La cultura y el clima organizacional son conceptos diferentes

Se puede deducir que las bases disciplinarias del concepto de cultura organizacional son la antropología social y la sociología, más antiguas y amplias que las bases del clima organizacional que puede ser restringida al estado de esta variable.

Respecto al tratamiento que se le ha dado a la medición de la cultura organizacional, hay muchas críticas a la posibilidad de hacerlo mediante los cuestionarios en uso, indicándose que la dificultad de su medición se debe a siete factores que son: los diferentes niveles en que se debe medir, aspectos de evasividad, pluralidad, interdependencia, impresiones, aspectos políticos y su sobreentendimiento. Sin embargo, Andrew Pettigrew es optimista con estos conceptos multidimensionales, de múltiples niveles y complejos, los cuales son más accesibles para análisis intensivos invididuales antes que estudios comparados. Por otra parte, pueden ser medidas áreas específicas de interés organizacional, relacionadas con la cultura y el clima organizacional, tal como la orientación al servicio de clientes y resultados de la empresa. Precisamente, haciendo estudios en esta última área en empresas de automóviles, bancos, seguros y firmas publicadoras de libros, se ha elaborado un esquema de las siguientes relaciones y aspectos que deben ser estudiados en forma integrada, para explicar el efecto de la cultura organizacional (Cuadro 1.4).

Cuadro 1.4
Cinco factores del manejo del cambio para el exito competitivo



CUESTIONARIO DE CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN

Introducción

Ponga una (A) sobre el número que indica, en la serie de siete dimensiones de clima de la organización que aparece más abajo, su estimación de la posición actual de la organización respecto de esa dimensión y una (I) sobre el número que indica su opción de dónde debería estar idealmente la organización en esta dimensión.

1.- Conformidad. El sentimiento de que hay muchas restricciones impuestas desde fuera en la organización; el grado en que los miembros sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren conveniente.

La conformidad no es característica de esta organización. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La conformidad es muy característica de esta organización

2.- Responsabilidad. Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organización; el grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.

No se da ninguna responsabilidad en la organización. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal en la organización

3.- Normas. El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ella y comunica a los miembros el compromiso con ellas.

Las normas son muy bajas o no existen en la organización — 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 — Se establecen en la organización normas que son todo un reto.

4.- Recompensas. El grado en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se los recompensan por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos, o castigarlos cuando algo sale mal.

Se ignora, castiga o critica a los miembros. — 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 — Se reconoce el trabajo de los miembros y se los recompensa positivamente

5.- Claridad de la organización. El sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas y las metas definidas con claridad suficiente en lugar de ser desordenadas, confusas o caóticas.

La organización es desordenada, confusa, caótica. — 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 — La organización está bien organizada tiene metas definidas con claridad.

6.- Cordialidad y apoyo. El sentimiento de que la afabilidad es una norma de valor en la organización; de que los miembros confían los unos en los otros y se ofrecen apoyo. EL sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.

No hay cordialidad ni apoyo en la organización. — 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 — La cordialidad y el apoyo son características de la organización.

7.- Liderazgo. La disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten es libertad de asumir funciones de liderazgo, y se los recompensa por su eficacia. Este se basa en la destreza. La organización no está denominada por uno o dos individuos, ni depende de ellos.

No se recompensa el liderazgo; los miembros están denominados por éste, dependen de él o lo rechazan. — 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 — Los miembros aceptan y recompensan al liderazgo, que se basa en la destreza.

RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACIÓN
Las dimensiones del Clima de la Organización

	Conformidad	Responsabilidad	Normas	Recompensa	Claridad Organizacional	Calidez y Apoyo	Liderazgo
10							
9							
8							
7							
6							
5							
4							
3							
2							
1							

PREGUNTAS PARA LA DISCUCIÓN DEL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN

1.- ¿Cómo influyó su pauta de motivo sobre su elección de un clima ideal?
2.- ¿Cómo influyó su percepción de la tarea de la organización sobre su elección de un clima ideal?
3.- ¿Qué dimensiones de clima le parece que estimulan (o inhiben) cualquier Logro? ¿cualquier poder? ¿cualquier Afiliación?
4.- ¿Qué motivos habría en estimular (o inhibir) para realizar eficazmente la tarea de esta organización de aprendizaje?
5.- ¿Cuánto acuerdo o desacuerdo hubo en la elección del grupo de un clima ideal? ¿En la percepción del clima real?
6.- ¿Qué dimensiones muestran mayor discrepancia entre clima real e ideal?
7.- ¿Hay compromisos por parte de los miembros del grupo para eliminar estas discrepancias?
8.- ¿Qué pasos se pueden dar para hacerlo?

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA

Por favor, responda a las siguientes seis preguntas sobre cultura corporativa. Puede utilizar los datos de estos ítems para diagnosticar su propia cultura corporativa y para compararla con las percepciones de otros.

Cada uno de estos ítems contiene cuatro descripciones de organizaciones. Por favor distribuya 100 puntos entre las cuatro descripciones, dependiendo de cuán similar sea la descripción a su propia organización. Ninguna de las descripciones es mejor que las otras, simplemente son distintas. Para cada pregunta, use 100 puntos.

1.- Características Dominantes (Divida 100 puntos)

a._____ La Organización A es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de sí.
b._____ La Organización B es lugar muy dinámico y activo. La gente está dispuesta a correr riesgos.
c._____ La Organización C es un lugar muy formal y estructurado. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.
d._____ La Organización D tiene una orientación muy competitiva. Una de las principales preocupaciones es que se haga el trabajo. La gente está muy orientada hacia la producción y los logros.

2.- Líder Organizacional (Divida 100 puntos)

a._____ Generalmente se considera al jefe de la organización A un mentor, un facilitador o una figura paternal.
b._____ Generalmente se considera al jefe de la Organización B un empresario, un innovador o alguien que corre riesgos.
c._____ Generalmente se considera al jefe de la Organización C un coordinador, un organizador o un experto en eficiencia.
d._____ Generalmente se considera al jefe de la Organización D un productor, un competidor o un hombre exigente.

Cohesión Organizacional (Divida 100 puntos)

_____ Lo que mantiene unida a la Organización A es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son características de esta organización.

_____ Lo que mantiene unida a la Organización B es un enfoque en la innovación y el desarrollo. Se pone énfasis en estar lo más actualizado posible.

_____ Lo que mantiene unida a la Organización C son los procedimientos, las reglas y las políticas formales. Mantener una organización que trabaje sin problemas es importante.

_____ Lo que mantiene unida a la Organización D es énfasis en la producción y el logro de metas. La agresividad de mercado es un tema común.

4.- Clima Organizacional (Divida 100 puntos)

a._____ El Clima de la Organización A es participativo y agradable. Existe un alto grado de confianza y apertura.

b._____ El Clima en la Organización B enfatiza el dinamismo y el oportunismo para enfrentar nuevos desafíos. Es común probar nuevas cosas y aprender por tanteo.

c._____ El Clima en la Organización C enfatiza la estabilidad y la permanencia. Las expectativas referentes a los procedimientos son claras y vigentes.

d._____ El Clima de la Organización D es competitivo y de enfrentamiento. Se pone énfasis en ganar la competencia.

5.- Criterios de Éxito (Divida 100 puntos)

a._____ La Organización A define el éxito con base en su desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo e interés de las personas.

b._____ La Organización B define el éxito con base en su tenencia de productos únicos o totalmente nuevos. Es un líder o innovador de producto.

c._____ La Organización C define el éxito con base en la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin obstáculos y la producción a bajo costo son decisivos.

d._____ La Organización D define el éxito con base en la penetración de mercado y la participación de mercado. Ser el número uno en relación con la competencia es un objetivo clave.

6.- Estilo de Gerencia (Dividida 100 puntos)

a._____ El estilo gerencial de la organización A se caracteriza por el trabajo en equipo, el consejo y la participación.

b._____ El estilo gerencial de la organización B se caracteriza por la iniciativa individual, innovación libertad y originalidad.

c._____ El estilo gerencial de la organización C se caracteriza por la seguridad del empleo, longevidad en el puesto y predecibilidad.

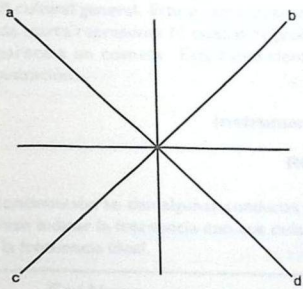
d._____ EL estilo gerencial de la organización D se caracteriza por una competitividad muy exigente, la producción y los logros.

Fuente: Cameron, 1985

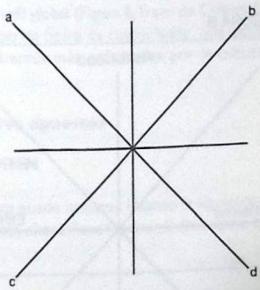
Instrucciones para poner el puntaje.

Al trazar los resultados de la primera hoja de perfil (Figura A, trazos de Cultura Organizacional), tenga presente que la alternativa a de todas las preguntas, se debe trazar en el cuadrante superior izquierdo de cada matriz. La alternativa b se debe trazar en el cuadrante superior derecho. La alternativa c en el cuadrante inferior derecho. Cada marca se debe contar como 10 puntos. Por ejemplo, si en la respuesta al número 1, Características Dominantes, usted asignó 10 puntos a a, 30 puntos a b, 15 puntos a c y 45 puntos a d, en la Figura A, usted haría la primera marca en el cuadrante superior izquierdo (a), y la tercera marca en el cuadrante superior derecho(b). Haría una marca en el punto intermedio entre la primera y la segunda marca en el cuadrante inferior izquierdo (c) y en el cuadrante inferior derecho (d) hasta una marca en un punto medio entre la cuarta y quinta marcas.

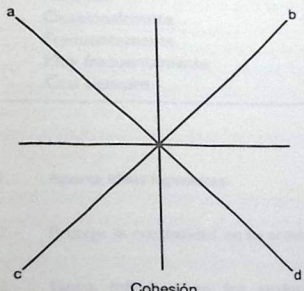
FIGURA A
Trazos de cultura Organizacional



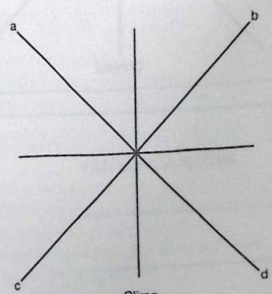
Características Dominantes



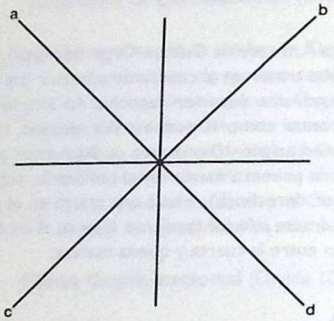
Liderazgo



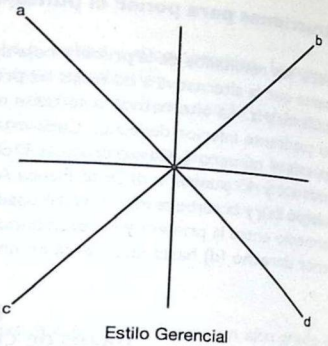
Cohesión



Clima

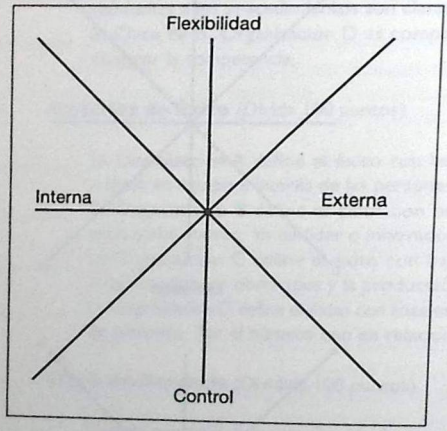


Criterio para el éxito



Estilo Gerencial

FIGURA B



ANEXO I

Perfil Global del tipo de cultura organizacional

En los espacios que siguen, sume los puntos dados a la organización A (alternativa a) para todos los seis ítems y luego divida entre 6 para obtener un número promedio de puntos para la organización A. Haga lo mismo para los puntos que usted asignó a las organizaciones B, C, y D.

Total de Puntos Asignados		Puntos Promedios para la
Item de la org. A	Divididos entre 6	Organización A
Item de la org. B	Divididos entre 6	Organización B
Item de la org. C	Divididos entre 6	Organización C
Item de la org. D	Divididos entre 6	Organización D

Al sumar y promediar las alternativas a, las alternativas b, etc., para las seis preguntas se produce un perfil cultural general. Este se debe trazar en la hoja de perfil global (Figura B, Trazo de Cultura Global). Cada marca representa 10 puntos. Se producirá algún tipo de figura de cuatro lados, que usualmente se parece a un cometa. Esta figura identifica los cuadrantes más enfatizados por la cultura de la organización.

Instrumento de valores opuestos

ROBERT QUINN

A continuación se dan algunas conductas que un gerente puede mostrar. Usando la siguiente escala, sírvase indicar la frecuencia con que cada una se presenta ahora. Favor indicar la frecuencia actual y no la frecuencia ideal.

1. Casi Nunca
2. Muy rara vez
3. Rara vez
4. Ocasionalmente
5. Frecuentemente
6. Muy frecuentemente
7. Casi siempre

	FRECUENCIA ACTUAL
1.- Aporta ideas ingeniosas.	
2.- Protege la continuidad en las actividades diarias.	
3.- Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización.	
4.- Revisa cuidadosamente los informes detallados.	

5.- Mantiene una orientación hacia los "resultados" en la unidad.

6.- Facilita la creación de consenso en la unidad de trabajo.

7.- Define área de responsabilidad para los subalternos.

8.- Presta atención a los problemas personales de los subalternos.

9.- Minimiza las interrupciones al flujo de trabajo.

10.- Experimenta con nuevos conceptos y procedimiento.

11.- Fomenta la participación en la toma de decisiones

12.- Se cerciora de que todos sepan a dónde va la unidad.

13.- Influye las decisiones que toman en los niveles superiores.

14.- Compara registros, informes, etc.

15.- Cuida de que la unidad cumpla con sus objetivos.

16.- Muestra empatía e interés al tratar con los subalternos

17.- Trabaja con información técnica.

18.- Logra acceso a las personas de los niveles superiores.

19.- Establece objetivos claros para la unidad de trabajo.

20.- Trata a cada persona en forma solícita y sensible.

21.- Está al tanto de lo que ocurre en la unidad.

22.- Resuelve problemas en forma hábil y creativa.

23.- Impulsa a la unidad a lograr los objetivos.

24.- Anima a los subalternos a aportar ideas al grupo. _____

25.- Nunca ignora innovaciones y mejoras potenciales. _____

26.- Aclara prioridades y dirección _____

27.- Convence a los superiores con nuevas ideas. _____

28.- Pone un sentido de orden en la unidad. _____

29.- Muestra interés en las necesidades de los subalternos. _____

30.- Enfatiza el logro -- por parte de la unidad—de los propósitos enunciados. _____

31.- Establece trabajo de equipo entre los miembros del grupo. _____

32.- Analiza planes y programas escritos. _____

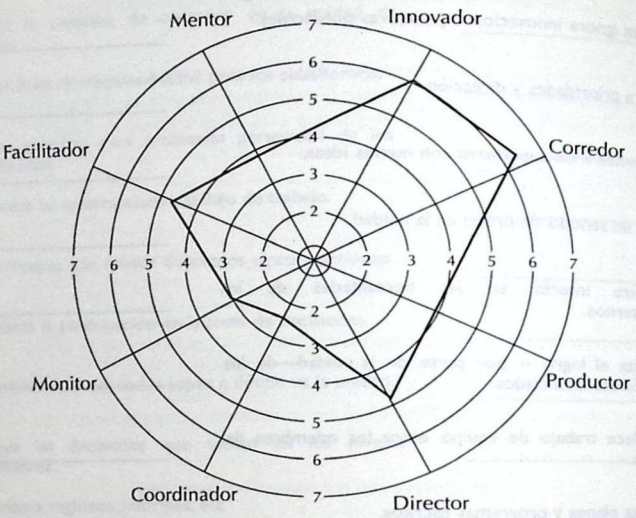
CÁLCULO DE SU PUNTAJE PARA EL INSTRUMENTO DE LIDERAZGO DE VALORES

1. Recopile todas sus respuestas del instrumento en la hoja que sigue. Por ejemplo, suponga que para las preguntas número 1, 10, 22, y 25 usted dio respuestas de 5, 6, 6 y 7, Ud. debe escribir 5 al lado de 1, 6 al lado de 10, otro 6 al lado de 22 y 7 al lado de 25. Por favor, haga esto para todos los puntos del instrumento.
2. Sume las cuatro respuestas para cada papel o categoría. En el ejemplo anterior se sumaría 5, 6, 6 y 7 para obtener un total de 24. Sume el total para cada uno de los otros papeles.
3. Divida cada total entre cuatro. Siguiendo con el mismo ejemplo; se divide 24 entre 4 y se obtiene un puntaje de 6.
4. Para elaborar su perfil, transfiera los puntajes obtenidos para cada papel al gráfico adjunto y conecte los puntos entre sí.

Primero, localice su puntaje para un papel específico. Utilizando nuestro ejemplo; suponemos que es 6 para el papel de innovador. Busque en el diagrama este papel y el círculo marcado con "6". Marque con un puntito en este lugar. Repita el proceso para todos los otros papeles. Cuando termine, debe tener un puntito que representa el puntaje para cada uno de los ocho papeles.

Para completar su perfil, trace una línea lo más recta posible de cada punto al punto que está a la derecha y al que está a la izquierda. Ahora tiene un perfil completo, como en el ejemplo que se da.

Autoevaluación: Ejemplo de un perfil



PRODUCTOR: Orientado hacia la tarea, mucho interés, motivación, energía. Motiva a los empleados para que asuma responsabilidad, completen tareas mantengan alta productividad.

DIRECTOR: Aclara expectativas mediante planeamiento y fijación de metas. Iniciador que define problemas, escoge alternativas, establece objetivos, define papeles y tareas, genera reglas y políticas, evalúa el desempeño y da instrucciones.

CORREDOR: Mantiene la legitimidad externa y obtiene recursos. Buen político, persuasivo, influyente y poderoso. Da importancia a su imagen, reputación y apariencia.

INNOVADOR: Facilita adaptación y cambio. Conceptualiza y proyecta los cambios necesarios. Creativo, prevé el futuro.

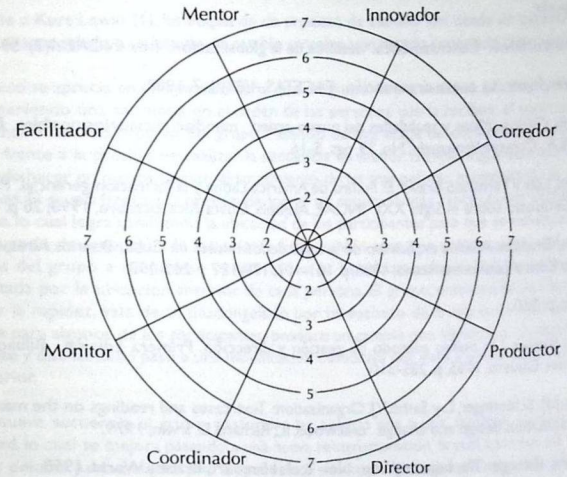
FACILITADOR: Fomenta esfuerzo colectivo para crear cohesión y trabajo en equipo. Maneja conflictos interpersonales.

MENTOR: Desarrolla recursos humanos con una orientación de interés y empatía. Se espera que sea cooperador, considerado, sensible, abierto, justo y accesible. Escucha, apoya y da reconocimiento a los empleados.

MONITOR: Sabe todo lo que está pasando en la unidad para determinar si la gente está cumpliendo con las reglas y si la unidad está cumpliendo con sus cuotas. Debe tener pasión por los detalles y ser bueno en análisis racional. Las conductas de este papel incluyen análisis técnico, trato con información de rutina y resolución lógica de problemas.

COORDINADOR: Mantiene la estructura del sistema. Debe ser confiable. Su conducta incluye proteger la continuidad, minimizar interrupciones, hacer trabajo de oficina, revisar y evaluar reportes, hacer presupuestos y redactar y coordinar planes y propuestas.

Autoevaluación: su perfil



Un modelo de dirección organizacional

No sólo es necesario entender las variables principales que describen cómo funciona una organización, sino que es necesario tener una teoría de cómo se dirigen las organizaciones, ya que en la acción directiva se superponen ambas interpretaciones. En este orden de ideas, cabe complementar los modelos que interpretan a las organizaciones con el modelo integrado de la gerencia del "Dominio de los Valores Opuestos" de Quinn (19), en el que se sintetizan todos los estilos propuestos hasta el día de hoy para dirigir las empresas: el Modelo Racional y el Modelo del Proceso Interno dentro de la perspectiva de la Teoría X (lado izquierdo del cerebro); Modelo de Sistema Abierto y Modelo de las Relaciones Humanas, dentro de la perspectiva de la Teoría Y (lado derecho del cerebro), concluyendo que cada estilo tiene su área de acción, tanto positiva como negativa. El área positiva se encuentra en el dominio normal de las situaciones que se enfrentan. El abuso del estilo o su falta de aplicación, en forma repetitiva, lleva al área negativa donde el resultado no ayuda a la empresa. Los estilos gerenciales en el Modelo de Quinn que se describen y miden con el Instrumento de Valores Opuestos donde se identifican los papeles de productor, director, corredor, innovador, facilitador, mentor, monitor y coordinador. Los estilos opuestos son los pares de roles siguientes: facilitador-productor, director-mentor, coordinador-innovador y monitor-corredor.

REFERENCIAS

1. Naisbitt, John. Ten New Directions Transforming Our Lives. New York; Warner Books, 1984.
2. Naisbitt, John y Patricia Aburdene. 2000: Ten New Directions for the 1990's. New York; Avon Books, 1990.
3. Ibid., p. xix.
4. De Franco, Silvio. Centroamérica: desafios de la globalización. Rev. INCAE 4(2): 59-63, 1990.
5. Drucker, Peter. La nueva organización. FACETAS, 4(82): 1-7, 1988.
6. Moneta, Carlos. Mitos y realidades del nuevo orden mundial: escenarios posibles. En: Revista del SELA, Caracas, Venezuela; No. 29, pgs. 5-16.
7. Peñafiel, Luis y Fernando Bravo. El Futuro de América Latina y la formación gerencial. Presentado en el Simposio sobre el Siglo XXI. INCAE, Alajuela, Costa Rica, octubre, 1990, 28 p.
8. Allison, Graham. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba. Buenos Aires, Argentina; Grupo Editor Latinoamericano, 1988, p. 101-107, 178-197 y 265-297.
9. Op.Cit. p. 360.
10. Likert, Rensis. Un nuevo método de gestión y dirección. Primera Edición. Bilbao, España; Ediciones Deusto, 1965, p. 285-310.
11. Kotter, J.P., Schlesinger, L. y Sathe, V.J. Organization: Text, cases and readings on the management of organization design and change. omewood, IL; Richard D. Irwin, 1979.
12. Homans, George. The human group. New York; Harcourt, Brace y World, 1950.
13. Athos, Anthony G. y Coffey, Robert E. Behavior in organizations: A multidimensional view. New Jersey; Prentice-Hall, 1975, p. 91.
14. Beer, Michael. Organization change and development: A Systems View. Glenview, IL; Scott, Foresman & Co., 1980, p. 32-37.
15. Likert, Rensis. Op.Cit.
16. Litwin, G.H. y R.A. Stringer. Motivation and organizational climate. Cambridge, MA; Harvard University GSBA, 1968.
17. Pettigrew, Andrew. Organizational climate and culture: two constructs in search of a role. En: Organizational climate and culture. B. Schneider Ed. San Francisco & London: Jossey-Bass Publishers, 1990, p. 413-431.
18. Ibid, p. 431.
19. Quinn, Robert E. Beyond rational management. San Francisco, CA.; Jossey Bass Publishers, 1979, p. 25-78.

NOTA TÉCNICA 2

El proceso de cambio, la consultoría y tipos de consultoría

El proceso de cambio consiste en avanzar de un estado actual hacia un estado diferente, que se espera sea más satisfactorio.

De acuerdo a Kurt Lewin (1), las etapas de un proceso de cambio van desde un estado congelado, a un estado descongelado, a un estado de cambio y vuelve a un estado congelado o de recongelamiento.

Este proceso se aprecia en un ejercicio en el que un grupo de personas se tira tres pelotas de uno a otro, manteniendo una secuencia en el orden de las personas que la reciben, el ejemplo es claro de cómo avanza el estado creativo del grupo. Pasando de una etapa de eficientización de la situación existente frente a la presión de realizar la secuencia en menor tiempo, llegando a un límite en que no se puede hacer en menos tiempo el lanzamiento de las tres pelotas, manteniendo la secuencia del lanzamiento. El grupo frente a la presión de lograr un resultado más rápido busca una manera mejor de hacerlo, lo cual logra cambiando la ubicación de los participantes para que se coloquen en el orden de la secuencia de recepción de las pelotas. Este cambio pasa por una etapa de resistencia de los miembros del grupo a reubicarse ya que todos se han acostumbrado a la estructura existente representada por la ubicación anterior de cada persona. El grupo, presionado por la necesidad de aumentar la rapidez, vale decir, descongelado por un rechazo de la situación existente, en forma incómoda para algunos de los participantes, produce un cambio que algunos lo conceptualizan como importante y que ha dado paso a una modificación cualitativa que lleva a una productividad del grupo muy superior.

En esta nueva secuencia el grupo, pasándose las pelotas una a una, también tiene un tope en su creatividad, lo cual se mejora pasando a una nueva reestructuración, la cual consiste en hacer circular todas las pelotas juntas, atadas por un pañuelo o en una bolsa, logrando así saltos que de 30 a 40 segundos al inicio, llegan a uno o dos segundos en esta última etapa, donde el grupo se reacomoda o produce un estado de recongelamiento, con la evidente satisfacción de haber dado un salto en la productividad (2).

La fórmula del cambio

David Gleicher de Arthur D. Little ha propuesto una fórmula de los elementos componentes que son condiciones favorables para el cambio que se presenta a continuación:

$$C = (N\ I\ F\ P) > \text{Costo}\ (X)^{1}$$

Esta fórmula indica que los elementos de un proceso de cambio (C) requieren que haya una necesidad percibida para el cambio (N), un nivel de inconformidad con la situación existente (I), una visión de un estado mejor que el actual o un estado o fin deseado (F) y un primer paso práctico de un proceso planeado para el cambio (P), todo lo cual debe ser mayor que el costo del paso de un estado a otro, o sea, el costo del cambio medido en tiempo, recursos y energía (X).

Secuencia del proceso de cambio

De esta forma, cambiar implica pasar por varias etapas, que se representan de diversas maneras. Una forma de identificarlas corresponde a la siguiente secuencia (3):

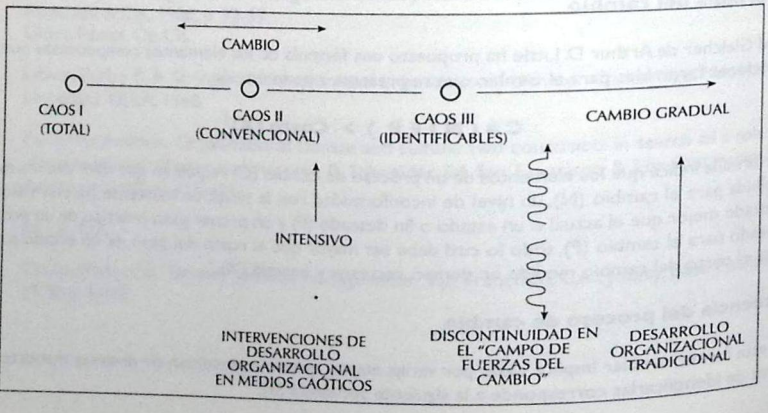
1. Determinar la necesidad o deseo de un cambio
2. Fijar un fin o estado deseado
3. Preparar un plan tentativo para el cambio
4. Analizar las posibles reacciones
5. Lograr la participación en una decisión final de cambio cuando es participativo
6. Establecer un itinerario o programa del proceso de cambio
7. Comunicar el cambio
8. Implementar el cambio
9. Evaluar el cambio realizado.

El cambio, sin embargo, puede realizarse de muchas maneras. Una de las formas es que la propia organización o empresa va cambiando por su propia dinámica o por presión del ambiente. En esta secuencia el ambiente impacta la organización, la cual, por la acción de los individuos o grupos, reacciona y produce presiones internas que llevan a ajustes técnicos, financieros, organizacionales, etc., que logran nuevas formas de hacer las cosas. No obstante, llega un momento en el crecimiento de las empresas u organizaciones que requieren esfuerzos adicionales para implementar procesos de cambio que las hagan viables.

Greiner (4) ilustra esta situación como etapas de evolución y revolución de las organizaciones, mostrando diferentes etapas de las empresas, donde se combinan el cambio, producto de las decisiones diarias, con momentos en que se deben producir saltos cualitativos para que la empresa continúe viable en el estado en que se encuentra.

En la primera etapa se da el crecimiento por creatividad con una crisis de liderazgo; en la segunda etapa se da un crecimiento por dirección con una crisis de autonomía; en la tercera etapa se da un crecimiento por delegación a la cual le sigue una crisis de control; en la cuarta etapa se da un crecimiento a través de la coordinación, seguida por una crisis de restricciones burocráticas y en la última etapa se da un crecimiento a través de la colaboración, seguida por una crisis no definida que corresponde a una organización madura en una etapa postindustrial.

Cuadro 2.1. Esquema conceptual para pensar acerca del caos y cambio en desarrollo organizacional



Massarik en "Chaos and Change: Examining the Aesthetics of Organization Development" (5), presenta un esquema que hace una prospección del futuro y los cambios, identificando las posibilidades de situaciones de cambios más cercanas a una definicón del caos, la cual divide en tres clases. Los tipos de situaciones de caos I o caos total, donde todos los elementos se mueven en un azar absoluto y la única posición posible es la inmovilidad frente a la total vaguedad. El caos tipo II o convencional, es aquél donde es posible deducir ciertos flujos o lineamientos dentro del resto de la vaguedad en que algunas luces de entendimiento se pueden lograr. Un consultor de desarrollo organizacional, tratando de intervenir en una gran organización sujeta a grandes cambios ambientales externos y cambios internos, puede ilustrar esta situación en que existe alguna esperanza de encontrar algo de luz sobre alguna medida que pueda ser apropiada a la organización. Se requeriría aquí un diagnóstico agresivo o de gran intensidad con mucho análisis del ambiente. Probablemente, actualmente este es el tipo de cambio que estamos encontrando a menudo. Por otro lado, el caos tipo III es un caos con patrones deducibles después de un diagnóstico intensivo. Sin embargo, este patrón puede ser inestable y requerir redefiniciones continuas. Los patrones pueden ser no-lineales, variables y efímeros. Este tipo de caos, al igual que el anterior, se encuentra en situaciones de cambios rápidos e intensos en que la predictilidad es muy resbalosa.

Normalmente, el cambio planteado en la forma de caos como se define antes, no ha sido el tema normal de la literatura organizacional, la cual se ha centrado, más bien, en el cambio gradual, que es en el cual ha entrado la literatura convencional de conducta y desarrollo organizacional (ver Cuadro 2.1). Entre el cambio visto en la forma convencional o desde el punto de vista de los tipos de caos, hay un punto de ruptura para los esquemas conceptuales que el autor lo plantea como una discontinuidad en el campo de fuerzas del cambio.

Estrategias de intervención para producir el cambio

Sin embargo, si vemos los cambios desde el punto de vista gerencial, éstos pueden lograrse mediante diferentes estrategias de influencia que van desde la imposición, pasando por la confrontación, negociación, manipulación, participación hasta la comunicación. Estas alternativas se representan en el Cuadro 2.2.

En este cuadro se representa una posible relación entre las estrategias de intervención, el grado de poder y el grado de acuerdo o desacuerdo que haya acerca de los fines y medios que se persiguen con esa intervención.

El cuadro en cuestión aclara que no existe sólo una forma de realizar cambios y que los gerentes normalmente están tomando estas decisiones para mantener o hacer virajes en el rumbo de sus organizaciones. Por lo tanto, el mismo se convierte en un cuadro resumen de experiencias, que se mezcla con una posición prescriptiva acerca de cómo influenciar para que se produzca el cambio.

Cuadro 2.2: Estrategias de intervención gerencial

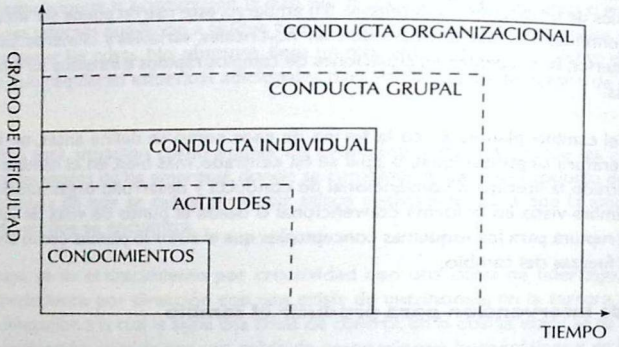
Acuerdo Poder	Total Acuerdo	Mayor Acuerdo	Mayor Desacuerdo	Total desacuerdo
Mayor Poder	Comunicación	Participación	Manipulación	Imposición
Igual Poder	Cooperación	Negociación de Principios	Negociación de posiciones	Confrontación
Menor Poder	Pide Información	Pide participación	Subversión	Sumisión Rebelión

FUENTE: Cuadro elaborado por el autor sobre la base de diferentes fuentes bibliográficas, conversaciones y sugerencias de colegas[2]

Sin embargo, realizar cambios es difícil y requiere de gran maestría. Los niveles de dificultad del cambio dependen de lo que se pretende cambiar: conocimientos, actitudes, conducta individual, conducta grupal o conducta organizacional. Cada uno de los niveles indicados son de mayor complejidad. Así es más fácil hacer un cambio de conocimientos que un cambio de actitud. Asi mismo es más fácil hacer un cambio de actitud que un cambio de conducta individual o un cambio de conducta organizacional (6).

En el cuadro 2.3 se presenta cada nivel de cambio en relación con el tiempo que toma realizarlo y la dificultad de realizarlo.

Cuadro 2.3. Relación entre el tiempo de cambio y el tiempo para lograrlo



La consultoría y el cambio

Muchas veces los cambios, ya sean efectuados en forma evolutiva sobre la acción de la empresa o por la presión directa gerencial, son además el producto de personas especializadas en realizar cambios, quienes son los que llamamos consultores o asesores. Los asesores son asistentes de la persona que realiza el cambio, dan consejos y apoyo, pero no se envuelven directamente en los cambios. Los consultores, sin embargo, juegan un papel activo, actuando directamente en diferentes roles que van desde expertos hasta facilitadores.

De acuerdo con la definición del Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido, citado por OIT (7), se dice que "consultoría es el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones".

Como vemos, la definición de consultoría es amplia, abarcando especialmente los cambios en los procesos técnicos, económicos, financieros y administrativos. La evocación de los objetivos son de consultoría de expertos antes que de consultoría de procesos.

El consultor externo

Cuando hablamos de consultores y el papel que juegan los consultores, es necesario distinguir entre lo que es un consultor interno de lo que es un consultor externo. ¿Cuándo buscan las empresas ayuda

externa? Muchas veces, los gerentes encuentran poco adecuado resolver internamente la situación existente y recurren a un consultor externo, especialmente cuando tienen situaciones en las cuales es esencial un experto especializado, se trata de un asunto políticamente muy sensitivo, es necesaria una imparcialidad declarada, el tiempo es crítico, se debe mantener el anonimato de los estudios o cuando el prestigio de una persona o firma externa bien puede ser de utilidad (8).

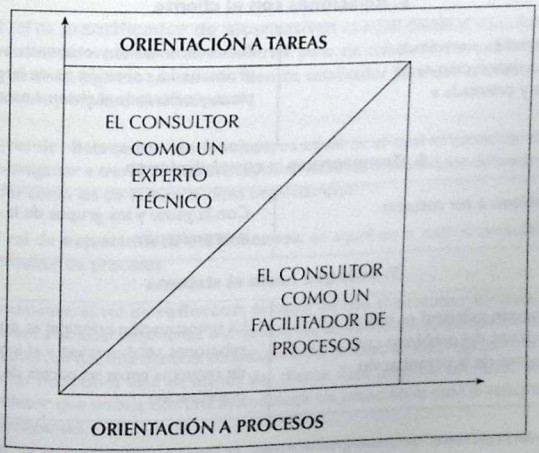
Así, el consultor externo es un asesor ajeno a la organización, que puede proporcionar al cliente un punto de vista diferente desde una posición de mayor objetividad. Usualmente, se le concede un alto status o grado de influencia y mayor libertad de acción que a un consultor interno. Además, este consultor, por ser externo a la organización, es menos susceptible a las luchas internas de poder.

En oposición a las ventajas que proporciona un consultor externo, sus desventajas radican en estar poco familiarizado con los sistemas organizativos y del poder formal e informal prevaleciente en la organización. En ocasiones, tendrá dificultades en penetrar más allá de la información superficial, precisamente por ser foráneo a la organización, especialmente cuando toda su acción se basa en sí mismo como experto (9).

Papeles del consultor

El consultor puede actuar, en un extremo, sobre la base de lo que él es y sabe solamente, vale decir, en calidad de experto técnico, o en el otro extremo, sobre la base de lo que el cliente es y sabe, vale decir, en calidad de facilitador del proceso de cambio. Entre estos dos extremos se encuentra una variedad de combinaciones que reflejan la riqueza del papel del consultor. Estos dos extremos se presentan a continuación en forma gráfica, describiendo las características de la función en cada situación respecto a la verificación del problema, la solución, la retroalimentación, la forma de utilizar los resultados de la investigación, las relaciones entabladas con el cliente, el compromiso adquirido y el envolvimiento con el cliente (10). (Ver Cuadro 2.4).

Cuadro 2.4. Rango de los roles del consultor



Características de ambos papeles del consultor

Orientación a tareas	Orientación a procesos
1. Verificación de problemas	
Por evaluación experta y recolección de datos	Sintiendo el problema y facilitando una clara articulación que incluye actitudes y sentimientos
2. Solución de Problemas	
Provee ideas y opiniones, investiga por datos y desarrolla soluciones para el sistema-cliente	Trabaja en la capacidad de resolver problemas por el sistema, mejora el proceso de resolución de problemas y facilita la creatividad
3. Retroalimentación	
Presenta los datos investigados con una interpretación de experto	Provee datos significativos facilitando su asimilación y permite la interpretación del cliente
4. Utilización de la Investigación	
Hace recomendaciones concretas y específicas basado en los datos	Desarrolla al cliente en el uso de los datos y facilita el actuar del cliente basado en el aprendizaje
5. Relaciones con el cliente	
Objetiva, separada y orientada a la tarea. La concepción es de corto plazo y orientada a problemas	Personal, envuelta y orientada a procesos. La conexión es de largo plazo y orientada al sistema total
6. Compromiso y envolvimiento	
Con el problema a ser resuelto	Con la gente y los grupos de la la organización
7. Enfoque hacia el sistema	
La preocupación principal es con las implicaciones del problema con las otras partes de la organización	La preocupación principal es por las relaciones colaborativas y el intercambio de recursos entre las partes de la organización

FUENTE: Lippitt Gordon y Lipitt Ronald. The Consulting Process in Action. San Diego, CA.; University Associates, Inc., 1978, p.29. (9).

Lippit y Lippit (11), desarrollan el modelo anterior en un continuo que va de un extremo directivo-orientado a tarea-experto, al otro extremo no directivo-orientado al proceso-facilitador. Cualquiera de los roles extremos e intermedios a juicio de los autores es legítimo en una relación de ayuda con un cliente, ya sea por un consultor externo o interno. A lo largo de este continuo se describen ocho papeles diferentes para el consultor, reflejando una relación diferente directivo/no-directivo. Los ocho papeles que puede jugar un consultor desde el extremo directivo al no directivo, son el de abogado, especialista técnico, preparador o educador, colaborador en la resolución de problemas, identificador de alternativas, buscador de hechos, especialista en procesos y reflector. Estos papeles tienen las siguientes definiciones (12):

1. El rol de **abogado**, es el papel en el cual el consultor intenta influir en el cliente. Esta abogacía toma las formas de abogacía de contenido o abogacía del proceso, vale decir, en el primero, trata de influir en determinadas metas y objetivos y, en el segundo, trata de influir acerca de una metodología dada.

2. El rol del **especialista técnico**, es aquel en que el consultor aporta una pericia determinada, especialmente de contenido, información, metodología, etc., como por ejemplo, expertaje para la organización de reuniones

3. El rol de **capacitador o educador**, es aquél en el cual el consultor actúa de maestro o ejecutor de programas de enseñanza o capacitación. Aquí, es clave que el consultor conozca el proceso de enseñanza de adultos y diseños para llevar a cabo actividades docentes.

4. El rol de **colaborador en la resolución de problemas**, es aquél en que el consultor ayuda al cliente a discriminar entre síntomas y causas de problemas, generando soluciones alternativas, ayudando a planear y poner en práctica acciones correctivas. Aquí, el consultor plantea muchas preguntas acerca del modo de generar datos útiles al trabajo para que el cliente se una al proceso de toma de decisiones.

5. El rol de **identificador de alternativas** es aquél donde el consultor se desempeña en actividades similares al rol anterior, pero sin colaborar con el cliente en la toma de decisiones, jugando un rol más bien de catalizador para que el cliente creativamente formule y explore alternativas.

6. El rol de **buscador de hechos**, es aquél en el cual el consultor se convierte en investigador a través de entrevistas, observaciones o al conducir determinadas encuestas, tales como las de cultura o clima organizacional

7. El rol de **especialista en procesos**, es aquél en el cual el consultor actúa como consultor de procesos.

8. Finalmente, el rol de **reflector**, es aquél en que el consultor formula preguntas que ayudan a aclarar situaciones o a cambiarlas, actuando como facilitador o catalizador de la acción, en que ésta última es consecuencia del proceso de interrogación y la responsabilidad de las decisiones está en manos del cliente. Este proceso socrático es similar al del profesor que trabaja con una metodología de casos, en la cual la solución viene de los participantes.

Cada uno de los papeles anteriores siguen una metodología determinada, que se convierte en tecnología diferente que puede manejar el consultor para actuar con ella en el momento apropiado.

Por otra parte, especialmente en el lado del consultor en calidad de experto técnico, Greiner y Nees (13), indican que los consultores pueden jugar estos otros tipos de roles, especializándose en cualquiera de ellos: aventureros mentales, navegantes estratégicos, médicos gerenciales, arquitectos de sistemas o copilotos amigables. En gran medida, estos nuevos roles identificados por Greiner y Nees caen en el continuo indicado, hacia el extremo de orientación directiva, según las definiciones de cada uno de ellos, que se indican a continuación (14):

El consultor **aventurero mental** es un consultor científico que goza haciendo investigación e informando los resultados obtenidos al cliente, sin preocuparse mucho por la implementación o la comprensión de su propio reporte. La empresa debe hacer la adaptación y aplicación. Muchos estudios de nuevas aplicaciones de productos existentes, proyecciones hacia el futuro, etc. que se basarán en información cuantitativa antes que cualitativa será el producto de una consultoría de uno o varios dentro de la tendencia de aventureros mentales. En esta área actúan firmas como Arthur D. Little, Stanford Research Institute (SRI), Rand Corporation y el Battelle Institute.

El consultor tipo **navegante estratégico**, actúa dentro del área de planeamiento estratégico con una formación económica, financiera y matemática. Su orientación es relativamente similar a la de los aventureros mentales pero más dedicada a asesorar empresas sobre caminos de acción competitivos, trabajando con gran cantidad de información cuantitativa. El objetivo de estos consultores es desarrollar mejores modelos económicos para guiar las decisiones de sus clientes acerca del crecimiento, adquisición o desinversiones. Empresas consultoras de esta orientación son el Boston Consulting Group y aquellas empresas que han nacido de este grupo, tal como Bain, Braxton y SPA.

Los consultores **médicos gerenciales** son los internistas de la profesión de consultoría gerencial que se concentran en la anatomía y el sistema circulatorio del cliente, vale decir, la estructura organizacional, cultura, valores gerenciales y las capacidades de liderazgo. El enfoque es más bien generalista y los diagnósticos normalmente revelan que los problemas percibidos por el cliente no constituyen el problema real, trabajando arduamente en aclarar los diagnósticos. Empresas consultoras como McKinsey & Co. tienen este enfoque que es altamente orientado a la implementación de los cambios recomendados.

Los consultores **arquitectos de sistemas** son los consultores que diagnostican y establecen procedimientos para resolver problemas relacionados con el funcionamiento de sistemas de la empresa, generalmente en las áreas contables, informática, personal, etc. Las empresas consultoras en esta orientación son Price Waterhouse, Hay Group, etc. La gran ventaja proviene de las aplicaciones múltiples que realizan, por lo que son muy eficientes y su gran desventaja radica en que pueden perder la perspectiva global y operar en una perspectiva técnica limitada.

Los consultores de la orientación **copilotos amigables** son ejecutivos retirados o consultores de gran experiencia que sirven de asesores personales a ejecutivos principales de las empresas. Se encuentran mayormente en empresas pequeñas y sirven de ejecutivos-sombra para ayudar a pensar al ejecutivo principal.

Debido a la gran variedad de tipos de consultoría, los clientes deben conocer la tendencia del consultor que contratan dentro de los esquemas mencionados para no crearse frustraciones futuras por su elección.

El consultor interno

Dentro de las organizaciones hay especialistas, ejecutivos y profesionales que tienen una relación directa con tareas de diagnóstico, implementación y evaluación de cambios. Aún cuando podemos decir que esta responsabilidad es de cada miembro de la organización y de cada ejecutivo, algunos miembros de la misma pueden considerar que su papel principal consiste en ayudar a cambiarla. Ejecutivos o expertos de las áreas de organización y métodos, sistemas de información, planificación o estudios, recursos humanos, desarrollo organizacional son, entre otros, personas cuyo rol principal se define por su dedicación a mejorar o cambiar las situaciones existentes en la empresa.

Al igual que los consultores externos, el papel de estos consultores internos, que pertenecen a la organización, pudiendo ser un ejecutivo de producción, el gerente de personal o un funcionario del área de planificación, conocen tan bien o mejor que otros ejecutivos o consultores externos cómo funciona su organización, tanto en la parte formal como informal, la red de relaciones y comunicaciones, la distribución de autoridad y el ámbito de influencia de los miembros.

Además, estos consultores internos, en sus actividades de cambio, y a diferencia de los consultores externos pueden percibirse como amenazas menos fuertes para los otros miembros de la organización.

No obstante lo anterior, las desventajas del papel de los consultores internos se derivan precisamente del hecho de que pertenecen a la organización, por lo que puede faltarles objetividad. Además, están sujetos a la estructura de poder de la organización. En la medida en que sus incrementos salariales y promocionales dependan de autoridades superiores pueden estar menos inclinados a confrontar la autoridad de estas personas o al levantar temas sensitivos. Por otra parte, el agente interno puede tener menos influencia y credibilidad para promover el cambio, dependiendo de cómo es percibido por el resto de los miembros de la organización. Podrá, además, estar confrontando excesivas demandas por parte de la organización, ya que enfrenta el doble papel de empleado y consultor. El consultor interno tendrá, además, dilemas típicos de su rol que son: el consultor interno ¿está ayudando o está controlando? ¿Está vendiéndose o ayudando? ¿Está actuando o está experimentando con la organización? ¿Debe compartir la magia de su conocimiento o debe esconderla? ¿Debe actuar a la segura o debe tomar riesgos?. Igualmente, estará afrontando resistencias al cambio que para Fritz Steele son mas bien producto de resentimientos por inconsistencias en la relación consultor cliente (15).

Recomendaciones para el consultor interno

En consideración a lo anterior, es que al consultor interno individual o al grupo de consultoría, se le hacen muchas recomendaciones de lo que deben hacer para actuar mejor dentro de su papel profesional. Algunas de las recomendaciones que Peter Block (16) hace después de aconsejar tener el mayor cuidado en las etapas preliminares al hacer el contrato y poniendo mucho énfasis en el proceso, son las siguientes:

1. Aclarar las áreas ambiguas del rol, negociando el papel que asumirá, compartiendo la incertidumbre con el cliente, reduciendo la ambigüedad de su cliente, concentrándose en su propio aprendizaje y buscando soporte grupal.
2. Aplicar las etapas de un proceso típico de consultoría.
3. Educar al cliente: superiores, colegas y subalternos.
4. Dejarse ayudar por otros.
5. Manejar diestramente el diseño y manejo de reuniones.
6. Saber escuchar, tener empatía y retroalimentar.
7. No dar opiniones a la ligera.
8. No adoptar posiciones de alto status para opacar a otros.

De esta manera puede superar las diferentes formas que puede tomar la resistencia del cliente, que se expresan como: pedir excesivos detalles, sobreenfatizar las limitaciones de tiempo, intelectualizar, moralizar, atacar o presionar permanentemente por soluciones. Estas resistencias para Peter Block son producto de las difíciles decisiones que el cliente debe tomar por las cuales ha traído al consultor, pero que en el fondo no desea tener que tomar, tales como despedir a alguien o deshacerse de una unidad que ha creado y no ha resultado.

Con respecto al comportamiento ético del consultor interno puede haber una diferencia atribuible a la existencia o falta de objetividad con la cual el consultor pudiera actuar, por su posición dentro de la empresa.

REFERENCIAS

1.- Lewin, Kurt. Field Theory in Social Science. New York; Harper & Row, 1951.

2.- Silsbee, Douglas. Manual del Curso de Aventuras. San José, Costa Rica; INCAE, 1989.

3.- Kirkpatrick, David. How to manage Change Effectively. San Francisco; Jossey-Bass Pub, 1988, pág.102.

4.- Greiner, Larry. Evolución y Revolución en el crecimiento de las Organizaciones. Harvard Business Review, July-August, 1972.

5.- Massarik, Fred. Chaos and Change: Examining the Aesthetics of Organization Development. En: Fred Massarick (Ed.), Advances in Oranization Development, Vol. I. New Jersey, Norwood; Ablex Publishing Corporation, 1990; págs. 7-9.

6.- ILO, Management Consulting: A Guide to the Profession. Geneva, Switzerland, International Labour Office, 1986, p.57. Tomado de P. Hearsey y K.H. Blanchard, Management of Organizational Behaviour. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, 1972, Cap4.

7.- Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido, citado en ILO, Management Consulting: A Guide to the Profession. Geneva, Switzerland, Internacional Labour Office, 1988, Cap.1.

8.- Kenneth, Albert. How to Solve Business Problems: The Consultant Approach to Business Problem. New York; McGraw Hill Book Co., 1983, págs. 189-195.

9.- Lippitt, Gordon y Lippitt, Ronald. The Consulting Process in Action. San Diego, CA.; University Associates, Inc., 1978, págs. 27-44.

10.- Margulies N. y A. Raia. Organization Development: Values, Processes and Technology. Copyright 1972 by McGraw-Hill, Inc. Adaptado por Lippitt, Gordon y Ronald Lippitt. The Consulting Process in Action. San Diego, CA.; University Associates, Inc., 1978, pág. 29.

11.- Ibid., págs. 29-33.

12.- Burke, Warner W. Desarrollo Organizacional: Punto de vista Normativo. México: Addison Wesley Iberoamericana, 1988, págs. 155-157.

13.- Greiner, Larry E. y Nees, Danielle B. Seeing Behind the Look-Alike management Consultants. Organizational Dynamics, Winter 1985, págs. 68-79.

14.- Burke, Warner W. Desarrollo Organizacional. México; Addison Wesley Iberoamericana, 1988, pág. 155.

15.- Steele, Fritz. Consulting for Organizacional Change. Amherst, MA.; University Of Massachusetts Press, 1975, Caps. 1, 2 y 10.

16.- Block, Peter. Flawless Consulting: A Guide to Getting your Expertise Used. San diego, CA.; Learning Concepts, 1981, págs. 107-139.

CAPÍTULO IV

CASOS DE ESTUDIO – SEGUNDA PARTE

En el presente capítulo, se presenta el caso MARIETA S.A. Se hace notar que este estudio de caso fue escrito basado en la experiencia de una empresa boliviana, pero de manera deliberada ha sido disfrazado a efectos de precautelar la confidencialidad de la identidad real de la empresa. Por lo tanto, los nombres, regiones y otros datos de referencia no obedecen a la realidad. Este caso de estudio se acompaña de una nota técnica, con el propósito de ofrecer al lector material académico relevante para la resolución del caso. La nota técnica de este capítulo describe un Modelo de Gestión de Calidad.

CASO MARIETA S.A.[1]

Lucía Alejandra Baumann, Gerente General de MARIETA S.A., parada frente a la ventana de su oficina observaba el constante movimiento de personal típico de un día laboral común en la empresa. Había revisado el informe final presentado por el consultor asignado por la Confederación de Empresarios Privados de Perú y meditaba acerca de los resultados presentados y el rumbo que debía tomar la empresa que hacía 34 años había sido fundada por su madre, Doña Soledad Marieta de Baumann.

ANTECEDENTES

MARIETA S.A. fue fundada el año 1972 como un emprendimiento de la familia Baumann. Durante sus primeros 25 años se dedicó exclusivamente a la producción de pastas tradicionales como fideos de batalla. Desde sus inicios, la planta estaba ubicada en el kilómetro tres y medio de la carretera que unía las ciudades de Vera Santa y Boloña. La superficie del terreno era de 5.000 m^2, de los cuales 4.000 m^2 se encontraban edificados.

A mediados de los años 90 ocurrieron intensos cambios fruto de la apertura y globalización de los mercados. El contrabando de harinas y pastas ocasionó que la empresa ingresara en una profunda crisis que la estaba llevando a la quiebra. Frente a este proceso inapelable, los propietarios encararon la investigación y desarrollo de productos no tradicionales para destinarlos a mercados de exportación. De esta manera, en 1997 se introdujo la nueva gama de productos orientados al mercado orgánico.

La empresa atravesó un período de transición, de una situación declinante, rumbo a la quiebra y manteniéndose en el mismo rubro, pasó por un periodo de capitalización que trajo experiencias positivas y traumas, motivo por el que se optó por la recompra de las acciones del socio capitalizador y se vislumbró un futuro alentador.

El resultado del cambio operado por la empresa fue grande. De ser originalmente una fábrica de fideos a granel para el mercado local y nacional, efectuada la reconversión tanto de productos, mercados y de aspectos tecnológicos, se logró para la empresa el reconocimiento a nivel internacional por la calidad de sus productos elaborados en base a materias primas certificadas como orgánicas.

[1] Caso escrito por Carolina Andrew, MBA, bajo la dirección del Profesor Carlos R. Lagos, Ph.D. basado en los Planes de Reconversión Competitiva de empresas bolivianas, producto del Proyecto "Centro de Competitividad y Centro de Integración" ejecutado por la CEPB y la UPB con financiamiento de la CAF. Este caso fue escrito para fines de ser tratado como discusión en clases antes que indicar el tratamiento correcto o incorrecto de una situación administrativa. Agosto 2006.

Estas perspectivas positivas, tanto en el mercado nacional como de exportación, colocaban a la empresa ante el desafío de mejorar o implementar una serie de sistemas y procedimientos de gestión empresarial con los que no contaban.

En este contexto, en diciembre de 2004 se incorporó a MARIETA S.A. al Programa de Reconversión Competitiva formulado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y operativizado por la Confederación de Empresarios Privados de Perú (CEPP).

PROGRAMA DE RECONVERSIÓN COMPETITIVA

Para lograr estos propósitos, la CEPP con el apoyo de la CAF, creó un Centro de Competitividad que apoyaba el desarrollo de políticas y programas orientados a mejorar el perfil competitivo de las empresas Peruanas en los mercados externo e interno. En este marco, la CAF buscaba dar un paso más, pasando de lo general y de los estudios de diagnóstico a lo más concreto con impacto cuantificable al nivel de unidades productivas.

El funcionamiento del Centro de Competitividad en la CEPP había priorizado acciones concretas que podían ejecutarse a través de proyectos específicos para los cuales se requería el financiamiento correspondiente. De ésta manera, el trabajo del Centro contemplaba una agenda puntual y con productos claros a ser generados en el plazo de financiamiento de éstas actividades. Se habían priorizado dos proyectos; el primero era un esfuerzo que involucraba a la Universidad Andina Privada UAP entorno a la preparación de planes de reconversión competitiva y la implementación de una materia con ese alcance en una de las maestrías de esa universidad, amplificando el impacto del programa a 100 empresas en un periodo de 5 años. El segundo era un programa de intercambio empresarial que permitiría establecer condiciones de integración de negocios y el desarrollo de vínculos empresariales en la CAN y algunos países del MERCOSUR.

El esfuerzo tenía sentido en la medida que las acciones para promover la competitividad permitiesen una mayor inserción internacional de la producción peruana. Se trataba que a través de los espacios de integración se encontrasen las oportunidades para llegar a nuevos mercados externos y con esto se incrementaría la oferta exportable.

Las acciones de búsqueda de competitividad debían traducirse en resultados concretos que sirvieran de experiencia piloto para el sector empresarial. En tal sentido, la propuesta de trabajo implicaba la realización de planes de negocio específicos para un número reducido de empresas que fueron seleccionadas en coordinación con las entidades afiliadas a la CEPP, como eran las Cámaras Nacionales y las Federaciones Departamentales.

El proceso de selección de las empresas se desarrollaba sobre la base de su potencial exportador y sobre un compromiso de parte de los accionistas para realizar los mayores esfuerzos por implementar el Programa. Ambos criterios deberían conducir a que la propuesta se convirtiera en la agenda de desarrollo del negocio y que fuera aprobada por el Directorio como el plan formal que regiría la empresa. El compromiso empresarial se reflejaba en los recursos humanos, tiempo gerencial y otros materiales que la empresa pudiera comprometer en el desarrollo del proyecto.

Dentro este contexto, la CEPP designó al Ing. Ramiro Solís como consultor encargado de la realización del Programa en MARIETA S.A. Su trayectoria laboral fue construyéndose por varios años durante los cuales participó en distintos proyectos importantes. Su formación profesional como Ingeniero Industrial se complementó con un postgrado en Gestión de la Producción, Calidad y Tecnología. A mediados de abril de 2005, por motivos personales, Ramiro dejó el proyecto en la primera fase, es

decir en la fase de Diagnóstico, por lo que se contrató al Ing. Guillermo Pacheco Revilla en su reemplazo. Guillermo, experto en la elaboración de proyectos de inversión pública y privada, es Ingeniero Industrial de profesión, además había cursado dos maestrías, una en Inglaterra y otra en Francia, obteniendo el grado de Magíster en Ciencias Económicas y Sociales con mención en Planificación de Desarrollo Regional y Magíster en Marketing Internacional, respectivamente.

El método propuesto para la elaboración de los Planes de Reconversión Competitiva para las empresas, en el marco del Subprograma de Reconversión Competitiva, fue proporcionado en su fase inicial por el Lic. Felipe Ortiz, y posteriormente se amplió el alcance del método con aportes por parte de la Cámara de Exportadores de Perú CADEXP y de la CEPP. En la primera etapa, debía realizarse la medición de la predisposición al cambio (prediagnóstico) para luego aplicar un cuestionario que permita obtener el diagnóstico, mismo que involucraba gestión empresarial, sistemas y controles internos, procesos industriales y otros elementos que harían eficiente el funcionamiento de la empresa. Subsiguientemente, correspondía la elaboración de un documento de planificación estratégica, para finalmente obtener un plan de negocios con el fin de incrementar el desempeño en las áreas críticas con base en los resultados del diagnóstico y mejorar la competitividad de la empresa.

Con estas consideraciones Guillermo inició la segunda fase del programa revisando la información que Ramiro había dejado.

ORGANIZACIÓN

El plantel administrativo de MARIETA S.A. estaba conformado por Lucía Alejandra Baumann en la Gerencia General, Cinthya Goitia Baumann como responsable de Finanzas y Exportaciones, Ana Goitia Baumann en la jefatura de Logística de Exportaciones, Javier Meruvia como Jefe de Marketing & Ventas, María Durán ocupaba el cargo de Jefa de Control de Calidad, Moisés Maldonado en la jefatura de Producción y Israel Montaño como Administrador - Contador. Todos contaban con una formación superior propia a su área de trabajo y con una amplia trayectoria laboral, además muchos de ellos trabajaban en la empresa hacían muchos años.

La opinión de Guillermo respecto al equipo que formaban los mandos medios era, "He podido apreciar que el grupo de trabajo está formado por jóvenes trabajadores que operan como grupo bien compacto".

Como miembro del Directorio de MARIETA S.A. se encontraba David Mier, Ingeniero Industrial, Experto en Marketing y reconocido ejecutivo del empresariado peruano, quien desde hacía dos años prestaba un apoyo crucial a la empresa. El organigrama de MARIETA S.A. se encuentra en el **Anexo 1**.

Existía plena coincidencia en el reconocimiento de los mandos medios y operativos sobre la capacidad de liderazgo de la Sra. Baumann. Guillermo indicó "Es una administración y manejo matriarcal, Lucía tiene una concepción de manejo como sus hijos, concentrando todas las decisiones, ella define todo, los jóvenes profesionales quieren más autonomía"

Formalmente, en la estructura organizacional, no aparecían identificados los nombres de Cinthya y Ana Goitia, hijas de la Gerente General.

Ana se encargaba del aprovisionamiento de insumos y organización de los trámites de exportación, además era quién asumía las funciones de la Gerencia General cuando ésta se ausentaba. Cinthya estaba contratada como asesora financiera, tenía delegada la tarea de realizar seguimiento sobre la posible reestructuración accionaria de la empresa. Si bien insistía en que no formaba parte de la

empresa, denotaba un compromiso profundo con ella y bastante convicción sobre la propiedad familiar de la empresa. Ambas, Ana y Cinthya, tenían gran influencia en la toma de decisiones de su madre.

La planilla alcanzaba los 34 trabajadores pero podía incrementarse, según los requerimientos de mano de obra, hasta tres turnos de trabajo de ocho horas. La empresa no disponía de un manual de funciones, la Dirección no tenía una opinión favorable sobre la necesidad de este documento. La Gerencia General junto con los mandos medios lo concebía como algo burocrático, aunque expresaban la importancia de determinar funciones claramente delimitadas.

PRODUCTOS

MARIETA S.A. tenía dos líneas básicas de productos: pastas y snacks, ambos elaborados sobre la base de cereales andinos que les otorgaban el ingrediente exótico y hasta místico, reconocido por los consumidores extranjeros. Estos productos tenían la característica de ser orgánicos y libres de gluten.

Una primera línea de pastas se dividía en dos: pasta larga y pasta corta, con una segunda sub clasificación dada por su composición orgánica convencional. La segunda línea, snacks, también se dividía en dos, dulces y salados, que a su vez se sub clasificaban con nombres específicos de productos según la dosificación de las especies que se utilizaban para darles sabor. En ambos casos, la composición y dosificación, dependían sustancialmente del pedido del cliente. Una tercera línea, aún marginal pero en desarrollo, estaba compuesta por los denominados "pop's" y "müslis".

La producción de pastas y snacks libres de gluten, destinada al consumo de la población celíaca del mundo, era certificada gluten free y 100% orgánica. Este aspecto garantizaba a los clientes distribuidores de este tipo de productos, la calidad e inocuidad exigida por el nicho de mercado. El proceso de certificación HACCP acompañaba los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de normas que certificaban la calidad de los procesos de fabricación y sus productos. En este sentido MARIETA S.A. había obtenido certificaciones internacionales como empresa procesadora orgánica, otorgada por IMO de Suiza, así como la norma NOP del FDA para Norteamérica.

El proceso de producción en las pastas se iniciaba con la recepción y almacenamiento de materia prima peruana como maíz, quinua y cañahua que luego eran molidas. Posteriormente, se realizaba la dosificación de ingredientes, el amasado, el mezclado, el extrusado y cortado, luego eran colgadas en bastidores y pasaban al secado, vaciado, envasado, pesado y sellado. Al terminar el procedimiento, se etiquetaba y encajonaba el producto que posteriormente era almacenado y embalado para ser despachado.

El proceso de fabricación de snacks, al igual que las pastas, comenzaba con la recepción y almacenamiento de materia prima y seguía prácticamente el mismo ciclo, con la diferencia que se insuflaba, sazonaba o endulzaba. Luego reposaba, se realizaba una segunda selección del producto que era envasado, pesado, sellado, etiquetado, encajonado y almacenado para ser despachado.

La producción anual de la empresa era de 61.000 Kg. de producto y su capacidad instalada de 250.000 Kg. de masa. La maquinaria empleada en estos procesos se dividía en cuatro secciones: la molienda, el pastificio, el insuflado y el envasado. La sección molienda tenía un molino con capacidad de doce toneladas en 24 horas, además había un pequeño molino para residuos y recortes, lo que permitía optimizar el uso de materia prima y reducir las mermas de producción. La capacidad utilizada en esta sección era del 10%.

La sección pastificio trabajaba con tres prensas con capacidad unitaria de 200 Kg. por hora, en una de ellas el secado era dinámico y en las otras estático. En esta sección se utilizaba menos del 30% de la capacidad instalada.

Para el insuflado habían cuatro tostadoras que sumadas tenían una capacidad de una tonelada al día. Esta sección estaba operando en promedio al 80% de su capacidad.

El envasado en muchos casos se llevaba a cabo manualmente, lo que suponía un requerimiento de mano de obra adicional en función a los volúmenes a envasar o al cumplimiento de fechas de entrega, y para determinados productos había una envasadora automática. Esta sección trabajaba al 100% de su capacidad instalada.

Es importante mencionar que el mercado nacional de snacks salados y dulces, era cubierto por los rebalses de la producción destinada a la exportación.

VENTAS

La evolución histórica de las ventas de la empresa mostraba el cambio de su composición. Las ventas nacionales frente a las exportaciones fueron disminuyendo gradualmente. Las ventas nacionales en la gestión 1997 representaban el 96% de las ventas totales; en el año 2004 significaban solamente el 18%. Por lo tanto, la empresa dependía del mercado externo, por lo que el mercado local se había convertido en marginal. Lucía y Ana señalaban que no tenían conocimiento del mercado nacional y no disponían de una estrategia comercial ni funciones de mercadeo y de ventas para atenderlo, tampoco existía una fuerza de ventas.

La empresa conocía pero no disponía de información concreta sobre el mercado externo en términos de crecimiento, tamaño, así como sobre la competencia y clientes potenciales y actuales. No existía un plan de mercadeo para atenderlo. Consideraban que la presencia de Lucía en la feria anual en Alemania, Biofach, ocasión en la cual se programaban entrevistas con sus clientes, daba la posibilidad de conocer el grado de satisfacción de estos.

Las ventas habían crecido en un 25% en el periodo 2001-2004. Por tanto la empresa se encontraba en proceso de recuperación y se proyectaban resultados positivos a partir de la gestión 2005.

COMPETENCIA

La empresa había identificado a "QUINOA CORP" de USA y SANTIVIERI en España como sus principales competidores en el exterior. No obstante, se consideraba que MARIETA S.A. poseía mejores ventajas comparativas, acceso y disponibilidad en cantidad, en cuanto al uso de la materia prima, sobre la base de la quinua, y sus bajos costos de producción.

La competencia de MARIETA S.A. en el mercado nacional era identificada según la línea de producción. En la de Productos Salados la competencia la constituían productos importados como Doritos, Pringles, Cheetos, Potato Chics y Mini Chips Coco. Sin embargo, resultó preocupante la participación y el posicionamiento de Industrias Alimenticias Peruanas S.R.L. (INALPE S.R.L.) Esta empresa había ganado una sólida presencia en el mercado a través de la diversificación de sus líneas y gracias a sus bajos precios, además continuaba innovando sus productos y planeaba introducir al mercado mayores novedades. Los snacks de INALPE S.R.L. comprometían directamente las futuras ventas de MARIETA S.A., por lo que era preciso que la diferenciación en sabor, calidad, presentación y precios, sea efectiva, constante y masiva.

Como sustitutos, en esta línea, había una gama amplia de productos entre los que se encontraban papas fritas, plátanos fritos, chisitos, maní salado y tocinos.

Pese a la fuerte competencia, la tendencia por comer sano brindaba a MARIETA S.A. una ventaja competitiva importante que debía ser reforzada constantemente para posicionarse con estos atributos en el mercado nacional.

En la línea de Productos Orgánicos, la variedad así como el número de alternativas era todavía limitado. Como principales competidores se encontraban El Molle, Alimentos Oro, Tika, Nobleza y Econat, cuyos productos orgánicos no eran libres de gluten. El detalle de los principales competidores se presenta en el **Anexo 2**.

PROVEEDORES

No existían problemas de disponibilidad de Capital de Trabajo, por una parte se tenía una línea de crédito de fuente extranjera y por otra, la provisión de Quinua por doce meses estaba garantizada gracias al convenio por el cual la empresa recibiría materia prima a cambio de la transferencia de silos a los productores.

El maíz orgánico era provisto desde Uruguay y se pagaba al contado, lo que ocasionaba problemas de flujo y liquidez. Se estaban negociando pedidos y pagos con mayores plazos y se tenía pensado llegar a un convenio con un proveedor nacional, idea que estaba en una fase inicial de maduración.

Los proveedores de materias primas e insumos se dividían en tres, proveedores de materia prima convencional, proveedores de materia prima orgánica y proveedores de material de envase y empaque.

La materia prima convencional era quinua, maíz, condimentos, azúcar y sal. La quinua era provista por Soila, Ditecot y Quinovia; el maíz lo proveían algunos cultivos del oriente Peruano; el azúcar era de los ingenios La Reina y Carmiña; los condimentos provenían de distintos productores Peruanos.

A excepción de la quinua, que era nacional, la materia prima orgánica provenía del exterior, el azúcar de Uruguay, el maíz de México y de Argentina y los condimentos de Suiza.

Perú es un país productor de azúcar con volúmenes excedentarios, sin embargo no contaba con azúcar orgánica certificada no refinada, morena y cristalizada; lo que generaba grandes dificultades por la prohibición de importaciones de este producto, incrementando los costos para la empresa. Ingenio Santa Rita era el único proveedor certificado pero había quebrado y solo se tenían noticias de un proveedor en una localidad lejana, que estaba empezando el trámite de certificación. Estas dificultades eran similares para el aceite certificado como orgánico. Los materiales de envase, empaque y etiquetado se adquirían de proveedores nacionales.

Las relaciones con los principales proveedores de materias primas eran buenas a diferencia de la mala imagen percibida por los pequeños proveedores de algunos servicios locales, materiales de empaque e insumos, fruto de las limitaciones financieras del pasado, pues si bien ya no se atravesaba por esta situación, no se cubrían las obligaciones menores o se lo hacía con bastante demora. Sin embargo, había conciencia de que se debía mejorar el trato con los proveedores locales.

CLIENTES

La demanda de los consumidores celíacos funcionaba como nicho de mercado, con requerimientos muy específicos tanto en lo referido a calidad como en las propiedades naturales y orgánicas.

En el mercado exterior existían clientes fieles que incrementaban la frecuencia y volúmenes de sus pedidos, sin embargo la cartera de clientes se basaba en uno externo que representaba más del 50% de las exportaciones.

Las exportaciones se manejaban bajo el sistema Private Label, es decir con marcas propias de los distribuidores, que en algunos casos diseñaban las etiquetas en las que se mencionaba a MARIETA S.A. como fabricante y en algunos casos no.

Estados Unidos era un mercado muy atractivo pero no se contaba con varios clientes como en Europa, por lo que se planteaba la necesidad de desarrollar relaciones comerciales estables con ese mercado.

Las transacciones con clientes del exterior se realizaban con un primer pago del 50% a la semana de realizado el pedido; el 50% restante era pagado una vez entregada la mercadería, sin embargo esta transacción podía demorar incluso entre dos y cuatro semanas después de entregado el pedido. El tiempo transcurrido entre la solicitud del cliente y la entrega de los productos era de 30 días.

El mercado interno fue deliberadamente descuidado por muchos años por lo que no se establecieron estrategias comerciales en este, razón por la cual se analizaba la factibilidad de atenderlo mediante el lanzamiento de snacks dulces y salados con la marca Sabrositos.

La identificación de la existencia de celiacos en el mundo, venía dada en base a parámetros internacionales de prevalencia e incidencia de la enfermedad, con ésta información se estimaba la cantidad potencial de consumidores que conformaban el nicho de mercado para los productos de MARIETA S.A. a partir de los países a los que ya se exportaba y en base a los contactos comerciales establecidos. Por tanto, los mercados objetivos eran la Unión Europea, Norte América, Australia, Nueva Zelanda, Centro y Sudamérica.

EXPORTACIONES DE MARIETA S.A. FRENTE A LA DEMANDA MUNDIAL

Las exportaciones de MARIETA S.A. se incrementaron a partir del año 2000, y fueron desplazando a las ventas nacionales hasta constituirse en la principal fuente de ingresos. Se consideraba que para el año 2007, el mercado de exportación presentaría un incremento del 35% y para los años subsiguientes este porcentaje iría descendiendo hasta un 20% el año 2010.

El volumen exportado por MARIETA S.A. el año 2004 fue de 76 toneladas comparado con las 100.516 toneladas de consumo potencial de pastas libres de gluten para el mismo año, lo que representaba el 0,076% del mercado potencial identificado.

Estas magnitudes de cobertura del mercado externo, por parte de las exportaciones de la empresa, permitían afirmar que los volúmenes de pastas libres de gluten que elaboraba, tenían el mercado asegurado, además el producto se encontraba en la etapa de penetración en el mercado, por lo tanto era posible afirmar que existía un horizonte lejano hasta lograr su desarrollo, y tratándose de productos que en algunos casos serían demandados de por vida, era atinado pensar que la declinación como producto se presentaría a muy largo plazo. De manera que la expansión de la producción de MARIETA S.A., no tenía mayor limitante que las posibilidades financieras y las capacidades de gestión empresarial.

Mediante contactos realizados, se había detectado que Alemania, Bélgica, Brasil, Francia y Argentina eran posibles clientes que habían manifestado interés en la distribución de los productos de MARIETA S.A.; además se habían concretado pedidos de exportación con Chile y se continuaba el proceso de negociación con un importador de Brasil.

MARIETA S.A. participó en la Feria Internacional de Alimentos Biológicos BIOFACH, en Nuremberg Alemania, logrando contactos comerciales con 30 potenciales clientes de todos los continentes. Como resultado concreto se enviaron muestras a cinco países con perspectivas de entablar relaciones comerciales. Holanda posiblemente confirmaría pedidos de pastas y snacks por el valor de hasta $us. 70.000 al año.

Los clientes del mercado externo eran diez, cuatro ubicados en Alemania; uno en Suiza; uno en España; dos en Estados Unidos; uno en Canadá y por último uno en Brasil.

ÁREAS POTENCIALES DE MEJORA

Este era el panorama en el que se desenvolvía MARIETA S.A. y en base a estos datos Guillermo identificó las áreas potenciales de mejora a partir de los resultados del diagnóstico, el cual abarcaba las siguientes áreas: Dirección Estratégica con tres Sub áreas, Dirección y Liderazgo con tres Sub áreas, Análisis del Entorno con tres Sub áreas, Mercado y Ventas con ocho Sub áreas, Producción y Operaciones con seis Sub áreas, Gestión Ambiental con tres Sub áreas, Estructura Organizacional con dos Sub áreas, Finanzas con cuatro Sub áreas, Recursos Humanos con cuatro Sub áreas, Gestión de Información con dos Sub áreas, Gestión de Calidad con tres Sub áreas, y por último Innovación Tecnológica con cinco Sub áreas.

Con los resultados obtenidos en el cuestionario y en base a los datos logrados en el diagnóstico se realizó un taller de priorización de áreas débiles, que se llevó a cabo a principios de julio del 2005 en el cual participaron los mandos gerenciales de la empresa; en este se estableció un inventario de problemas, se priorizó la solución de ellos y se estructuraron equipos de trabajo ad - hoc con personal de la misma empresa para discutir estos problemas y para que en ese ámbito se planifique la solución de los mismos.

Los problemas identificados eran principalmente de gestión empresarial, problemas con los procesos productivos, administrativos o de mercadeo y comercialización.

En cuanto a mercado y ventas, la empresa no contaba con un programa de ventas anuales ni registros sistematizados de clientes, por lo que las acciones comerciales se limitaban a una prospección en el mercado externo a través de la asistencia a ferias internacionales. Esto se debía a que la empresa no contaba con un Plan Estratégico de Comercialización.

La distribución en el mercado local se realizaba solo a través de distribuidores terciarizados y en mercados externos se manejaba a través de clientes mayoristas en base a pedidos específicos por lote. Por lo tanto no se disponía de información de supervisión y control de distribuidores, tampoco existía un registro de clientes locales ni de rutas de distribución.

En lo referente a Contabilidad y Finanzas la disponibilidad de información era deficiente puesto que la contabilidad se llevaba a cabo manualmente y de forma parcial en registro magnético dado que solo se disponía de un equipo de computación.

En el área de Recursos Humanos, las responsabilidades y funciones se ejercían y asignaban con criterios ad - hoc. Pese a que se tenían departamentos especializados, las tareas y responsabilidades no estaban claramente definidas y menos formalizadas, y en muchos casos la asignación de responsabilidades no estaba acorde al puesto. La comunicación interna era ineficaz puesto que se demoraba en la entrega de informes que permitiesen tomar decisiones.

No se realizaba regularmente la revisión de los Objetivos Estratégicos que debían marcar el rumbo y la orientación de la empresa. La definición estratégica no se había actualizado desde 1998, año en que fue adoptada.

El flujo de materias primas, materiales y productos tenían recorridos innecesarios o duplicados lo que repercutía en la calidad y además generaba pérdidas. Puesto que la instalación original era una planta tradicional de pastas el layout no era el apropiado.

El producto demoraba en ser terminado porque no se tenían previstos los requerimientos de materias primas, no se controlaba la calidad y no se preveía la cantidad de materiales de empaque.

Una vez detectados los problemas y las áreas que necesitaban una mejora inmediata, fueron identificadas las potencialidades que tenía cada sector lo que permitió establecer acciones correctivas estimando los resultados esperados y el plazo para llevarlas a cabo. Guillermo formó equipos gestores y designó un responsable en cada uno de ellos.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

A mediados de agosto de 2005 Guillermo llevó a cabo un segundo taller que se denominó Taller de Planificación Estratégica, a diferencia del primero que sirvió para presentar el diagnóstico e identificar las áreas potenciales de mejora, en este taller se definieron las orientaciones estratégicas de la empresa para la reconversión competitiva.

En este sentido y con el objetivo de encaminar el accionar de MARIETA S.A., Guillermo elaboró la Misión y Visión de la empresa, además formuló estrategias con las que se distinguían los elementos que debía aprovechar la empresa para incrementar su nivel de competitividad.

La Misión propuesta era "Ofrecer una de las mejores opciones alimenticias a los celíacos del planeta, atender la demanda nacional de productos naturales (snacks) y promocionar cultivos orgánicos en el país, para preservar el medio ambiente y contribuir al desarrollo de Perú a tiempo de generar fuentes de empleo estable y posibilidades de trabajo a discapacitados, promover el desarrollo y capacitación de la mujer, generando "riqueza" para todos aquellos integrantes de la empresa y sus proveedores".

En tal sentido, la Visión de MARIETA S.A. establece que "es una Empresa líder mundial en la producción y exportación de productos naturales y cereales andinos, confiable y reconocida proveedora en el ámbito celíaco como sinónimo de calidad. Es una empresa rentable, bien posicionada en el mercado interno y externo con una de las mejores plantas industrializadotas de alimentos orgánicos y comercializadora mundial de quinua".

Una vez que se conoció el rumbo que debía tomar la empresa se formularon estrategias para alcanzar los mejores resultados. Es así que se vio la necesidad de identificar y explotar canales de distribución en el mercado nacional para realizar el lanzamiento de la línea Sabrositos en el menor tiempo posible. También era importante investigar y desarrollar nuevos productos de manera constante.

Era primordial incrementar la cartera de clientes tanto nacionales como internacionales, desarrollando nuevos mercados en especial mercados vecinos.

Se debían canalizar fuentes de financiamiento con intereses menores, además de identificar canales de apoyo a la cadena productiva, generando proyectos que aprovechen el capital y las oportunidades de financiamiento disponibles.

Debía diseñarse una política de Recursos Humanos así como un manual de funciones y una estrategia de gerenciamiento con la capacitación del personal antiguo y nuevo en función de las necesidades específicas. Por último debían implementarse sistemas de contabilidad que brinden rápidamente información precisa y actualizada. En el **Anexo 3** se presentan las líneas de acción estratégicas elaboradas por Guillermo en base al Taller que se realizó con los mandos gerenciales de la empresa.

En este marco Guillermo, redactó un plan de negocios cuyo objetivo era dotar a la empresa de un instrumento que oriente las acciones en el corto, mediano y largo plazo, y que además identificaría varios escenarios posibles, para la venta de los productos ofertados por la empresa. Este plan consideraba la identificación de mercados potenciales, un plan de lanzamiento de Snacks con la Marca Sabrositos, la estructuración del área comercial y los Lineamientos Estratégicos que guiarían el accionar de la empresa.

MERCADOS IDENTIFICADOS

La Unión Europea tenía una población de 425.6 millones de habitantes de los cuales entre 3.4 y 4.3 millones correspondían a personas celíacas. En Estados Unidos la población alcanzaba los 326.16 millones de habitantes de los cuales 2,9 eran celíacos. En Australia y Nueva Zelanda la población celíaca alcanzaba al 1% del total de habitantes, que para ese entonces eran 23.9 millones. En el caso de Centro y Sud América los celíacos alcanzaban un estimado de 4.1 millones de un total de 431.8 millones de habitantes en siete países.

Resumiendo, el mercado potencial que representaban los celiacos en los países y regiones señalados sumaba entre 9.27 y 11.53 millones. Tomando en cuenta como referencia, los hábitos de consumo de pastas tradicionales, considerando un consumo promedio anual de pastas por habitante para los países europeos, Australia y Norte América de 10 Kg., para Japón de 8 kg. y para los países de Centro y Sudamérica de 5 Kg, se determinó que el consumo potencial de pastas libres de gluten de estas personas alcanzaba a 100.516 toneladas al año, volumen que ratificaba el carácter de nicho comparado con el volumen de la producción mundial de pastas tradicionales de 9 millones de toneladas para el año 2000.

Para comercializar productos orgánicos, biológicos o ecológicos en mercados internacionales, era preciso obtener certificaciones que acrediten la calidad del producto ofertado puesto que no sólo se vendía un producto sano, sino también la confianza en un sistema productivo ecológico y su control.

Las Normas para productos orgánicos y agricultura orgánica, definidas a nivel internacional, estaban establecidas por la Federación Internacional de Movimientos de la Agricultura Orgánica (IFOAM).

Los principales productos ecológicos transados a nivel internacional eran frutas y verduras frescas, alimentos procesados, nueces, café, té, cacao, hierbas y especias, oleaginosas y sus derivados, edulcorantes, granos, leguminosas secas, carnes, lácteos, huevos, bebidas alcohólicas, pastas, alimentos procesados y otros no destinados al consumo humano, tales como concentrados para animales, semillas, algodón, flores cortadas y plantas, entre otros.

El mercado de productos orgánicos se caracterizaba por una muy atractiva demanda, generando oportunidades para los países en desarrollo que tenían la posibilidad de generar cultivos ecológicos en pequeña escala con uso intensivo de mano de obra. Es importante mencionar que existía un alto costo en la obtención de certificaciones internacionales.

Este mercado obtenía mayor importancia debido principalmente a la creciente preocupación por mantener una buena salud y a que en el mundo entero se estaba adquiriendo una mayor conciencia por preservar el medio ambiente. Por otra parte existía preocupación sobre las prácticas de producción por la aparición de organismos genéticamente manipulados, vacas locas, hormonas y pesticidas; además era muy importante mejorar la distribución, la calidad y la variedad. En resumen, los consumidores habían desarrollado mayor conciencia en cuanto a la calidad, origen y cualidades de los productos que consumían.

El mercado de productos orgánicos aún se encontraba en una fase inicial, sin embargo, su potencial era elevado puesto que se constituía en el sector con mayor expansión en la Industria Alimenticia. El promedio mundial de crecimiento de este mercado era del 20% y representaba entre el 2% y 3% del total de los alimentos tradicionales. La demanda seguía superando la oferta, razón por la cual los sobreprecios eran de hasta 30%, pero se esperaba que, a mediano plazo, los márgenes en productos orgánicos disminuyeran y se establecerían en un rango entre 20% y 40%.

La expansión del mercado de productos orgánicos se analizó a través de las ventas mundiales para el año 1997 y el volumen de ventas para el año 2000. En el año 1997 las ventas fueron de 12.000 millones de dólares y para el año 2000 se incrementaron en casi todos los productos, hasta $us. 20.000 millones. Las tasas de crecimiento de ventas anuales fluctuaban entre 5% y 40%, dependiendo del mercado individual. En Europa el crecimiento del mercado en ese periodo fue de 71.3%, en Estados Unidos 90.5% y Japón creció en 108%. En el **Anexo 4** se presenta una tabla comparativa del crecimiento de ventas en el mercado de productos orgánicos.

Mercado en la Unión Europea

La Unión Europea era la región de mayor comercio y producción de alimentos ecológicos. Inicialmente comercializaba productos frescos como frutas y verduras. Posteriormente, con la incorporación de cadenas de supermercados, creció la demanda de productos ecológicos procesados.

El año 2000, los países con mayor demanda de productos ecológicos en este mercado fueron Alemania, Italia, Francia, Inglaterra y Suiza, alcanzando un crecimiento promedio, en el periodo 1999-2000, del 25% como se muestra en el **Anexo 5**.

En el periodo 1997-2000, Alemania fue el principal importador de productos ecológicos en Europa a pesar que el 60% de su demanda fue cubierta con producción interna. Los productos que mas importó Alemania fueron: chocolate, semillas y nueces para cubrir el 100% de su demanda; frutas deshidratadas, aceites vegetales, café y cacao, para cubrir el 95% de la demanda; miel, mermeladas, especias y té, 90%; pastas, dulces, edulcorantes e ingredientes para panadería, 80%; bebidas alcohólicas 60%; jugos de frutas y verduras, 50%; y frutas y verduras frescas, 45%.

El mayor consumo de productos orgánicos en Europa se realizó en Dinamarca con 72 kg. anuales per cápita, Suecia registró 68 kg, Austria 40 kg., Alemania 31 kg. Los países con menor consumo fueron Italia 17 kg., Gran Bretaña 16 kg., Holanda 15 kg., y Francia 14Kg.

La distribución de productos orgánicos en la mayoría de los países europeos se realizaba por supermercados y tiendas convencionales de alimentos, salvo en Holanda, Grecia, Italia y Bélgica donde las tiendas especializadas eran las que mayormente distribuían los productos orgánicos.

El impulso más fuerte en la distribución venía de las cadenas de supermercados en base al nuevo concepto de Bio Centros, Bio Supermercados y Bio Shopping Malls. EDEKA, en Alemania, tenía más de 13.000 tiendas y sus ventas anuales llegaban a $us. 25.000 millones.

Mercado de Estados Unidos

Estados Unidos se constituía en el mercado de productos ecológicos más importante a nivel mundial, sus ventas se estimaron en más de $us. 20 billones en el año 2005 con una tasa promedio de crecimiento del 30% anual. Las ventas de snacks dulces y bocaditos se incrementaron en una tasa promedio del 100% anual los últimos años.

El atractivo de ese mercado era tan notable, que grandes compañías de alimentos convencionales estaban incursionando en la industria de los productos naturales y nuevos productos orgánicos se incorporaban constantemente.

La preferencia de consumo de productos orgánicos en la población norteamericana se dividía en cuatro grupos: las frutas y hortalizas frescas conformaban el primero; los jugos, leche, aves, cereales y snacks el segundo; alimentos congelados, panes y salsas el tercero; y por último los productos enlatados al por mayor.

Un estudio realizado por The Hartman Group resumía la opinión del consumidor afirmando que "la gente está comprando alimentos orgánicos debido a lo que no está en ellos" haciendo referencia a los ingredientes utilizados por la industria de alimentos convencionales. El Gobierno y la población en general habían puesto atención en el impacto sobre la salud y el interés del gobierno no solamente consideraba las consecuencias en la salud de la población, sino también los descomunales gastos estatales y particulares en los tratamientos de las enfermedades resultantes de los malos hábitos alimenticios.

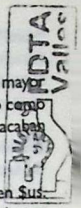
Los consumidores orgánicos ya no se restringían a los sectores de altos ingresos de origen anglo sajón, como en años anteriores. Se había determinado que cerca del 31% de los compradores frecuentes de productos orgánicos tenían ingresos de $us./año 15.000; más del 50% tenían ingresos de $us. 30.000 al año. Esta ampliación del mercado se debía a la incorporación como consumidores orgánicos de afro americanos, latinos y asiáticos. Además los precios estaban más cerca de los productos convencionales, y si bien eran mayores, las tendencias mostraban que las preferencias en el grupo de personas entre 18 y 64 años por los alimentos orgánicos alcanzaban al 60% en comparación de la comida rápida.

Las nuevas regulaciones gubernamentales, estaban dando legitimidad a la industria e incrementando la confianza de los consumidores. Esta información concordaba con lo indicado por el Natural Marketing Institute que señalaba que cerca del 70% de los consumidores en EE.UU. sentían que su salud y bienestar era lo más importante.

La mayoría de los productos que Estados Unidos había importado de países en desarrollo eran materias primas, sobre todo productos tropicales y por el contrario, adquirió productos procesados de países desarrollados. Las exportaciones realizadas habían sido destinadas al mercado europeo y japonés donde se envió granos, soya y leguminosas, así como una variada gama de productos procesados.

En Estados Unidos el nivel de ventas en 40% de los hogares estaba apoyado en una red de distribución compuesta por más de 40.000 tiendas al detalle y supermercados, entre los cuales, cerca del 73% habían incorporado los productos orgánicos en sus estanterías.

El 62% de las ventas detallistas se realizaban a través de tiendas naturistas, el 31% en súper e hipermercados y el 7% a través de establecimientos de venta de comidas, de clubes de consumidores y otros sistemas de venta directa entre los cuales la venta del productor al consumidor a través de los mercados de productores o *Farmer's Markets*, era de particular importancia.



Mercado del Japón

La elaboración de productos ecológicos en Japón comenzó en los años treinta, mostrando un mayor desarrollo a partir de los setenta. La producción nacional se destinaba tanto al mercado interno como a las exportaciones, con productos que ya eran famosos a nivel internacional, entre los que destacaban la torta de maíz y la leche de soya.

Las ventas de alimentos ecológicos en este mercado se calcularon en $us. 1 billón para 1997, en $us. 1.5 billones para 1998 y en $us. 2.5 billones para 2000, de las cuales el 60% correspondía a productos frescos y el 40% a productos procesados.

Una particularidad del mercado japonés era la estrecha asociación existente entre consumidores y productores, denominada *tei-kei*, a través de la cual los consumidores a menudo facilitaban financiamiento y otros servicios a los productores y, como contraprestación, éstos les proporcionaban una canasta de productos ecológicos a precios razonables; se consideraba que cerca de un millón de consumidores participaban en esta forma de asociación.

Japón se había convertido también en un importador significativo de productos ecológicos con altísimas exigencias en cuanto a calidad, siendo la soya uno de los principales productos de importación. Las multinacionales japonesas como la Mitsubishi, Nissho Iwai y Kirin se involucraron cada vez más en la comercialización de estos productos. La reglamentación existente en Japón para productos ecológicos era poco clara y a menudo se confundía con normas aplicables a sistemas de producción agrícola sostenible con baja utilización de agroquímicos; era práctica común la aplicación de normas privadas. JONA era la principal organización certificadora de productos ecológicos.

PLAN DE LANZAMIENTO DE LA LÍNEA SABROSITOS

Guillermo desarrolló un plan de marketing para el lanzamiento de la línea Sabrositos, que hasta entonces ofertaba al mercado nacional la producción excedente de exportación, en envases transparentes de diferentes tamaños, con presentación bastante precaria, sin nombre comercial ni características definidas de imagen del producto.

Los objetivos del plan de marketing de la Línea Sabrositos fueron determinados a corto, mediano y largo plazo.

A corto plazo, en una etapa de penetración, se proyectaba el lanzamiento inicialmente a nivel local y posteriormente a nivel nacional de forma escalonada. El primer semestre se pretendía evaluar el conocimiento de Sabrositos y su presencia dentro el mercado, en función de los resultados se impulsaría la primera recompra.

A mediano plazo, se preveía realizar actividades de marketing que estimularían la recompra, cumpliendo así con el objetivo de generar ingresos netos equivalentes a la planilla de sueldos y salarios de la empresa.

A largo plazo, se esperaba un incremento del 4%, entre el año 2007 y el 2010, del consumo aparente en ciudades capitales e intermedias, asimismo se pretendía ampliar la línea de productos Sabrositos, generando un incremento del 20% en la participación de mercado nacional.

Con este fin Guillermo segmentó el mercado tomando en cuenta los atributos enfocados en transmitir la "personalidad" de la marca como joven, familiar, natural, saludable y nutritiva, identificándola como

"sana" y de "calidad". Basado en estos atributos, los segmentos de mercado propuestos fueron: Sabrositos Salados destinado a consumidores adolescentes, jóvenes y adultos con alto poder adquisitivo, Sabrositos Dulces en envases personales para niños, adolescentes y estudiantes y Sabrositos Dulces en envases familiares enfocado en hábitos de consumo, como su nombre lo indica, familiar.

Anteriormente se comercializaban los snacks como una línea de nueve productos, con marcas y tamaño de envases diferentes, las cuales en su mayoría eran desconocidas. En consecuencia se creó una sola marca, nueva y apelativa a las características del producto, estableciendo una nueva estructura de la línea de snacks dividida en snacks salados, snacks dulces y cereales, esta última había sido postergada a mediano plazo.

Para la línea Sabrositos Salados, se utilizarían envases metalizados de BIOPPNAT y BIOALUMIN, con modificación de la atmósfera dentro el envase, lo que prolongarían la vida del producto en anaquel por 18 meses después de envasado. Sus presentaciones serían en forma de porciones de queso y tocinetas; y en el caso de los picantes en forma circular. Todos ellos en envases de 120 grs. o también solicitados por la gente como "de tamaño familiar".

Para la línea Sabrositos Dulces se emplearían envases de laminado BIOPPNAT con un área transparente por la que se podría ver el producto. Sus presentaciones serían frutilla y chocolate en envases personales y en el caso de Natural y Frutilla en envases tamaño familiar.

La distribución de Sabrositos se realizaría de manera terciarizada mediante el acuerdo comercial entre MARIETA S.A. y la empresa distribuidora PRAC & Cía. quienes se encargarían de la cobertura tanto local como nacional.

El canal de distribución mayorista para el caso de Sabrositos Salados y Dulces en envases de tamaño familiar sería: empresa, distribuidor, mayorista y consumidor final. Entendiendo como mayorista al conjunto de supermercados y almacenes que formaban parte de la cartera de clientes.

El canal de distribución detallista para Sabrositos Dulces en envases personales, sería empresa, distribuidor, mayorista, detallista y consumidor final. Entendiendo como mayorista a quienes la empresa vendía el producto para que lo revenda al detallista que podía ser una tienda de barrio o kiosco.

Como una clave de éxito, la red de distribución abarcaría cinco ciudades principales de Perú. Sin embargo debía tomarse en cuenta el establecimiento de acuerdos con otras empresas a través de un intercambio de bienes o servicios específicos, viendo ambas partes un beneficio común. Tal el caso de futuras relaciones con líneas aéreas, cines y videoclubes, asociaciones y clubes, delegaciones deportivas u otras entidades.

La promoción propuesta de Sabrositos, obedecía a una estrategia "Pull", dirigida al consumidor final, consistente en crear demanda induciendo a la compra mediante una inversión en publicidad, venta personal, relaciones públicas, promoción de ventas, participación en ferias y auspicios de estrenos de películas. La campaña de medios comprendería spots, jingles, conferencias de prensa, pintado de murales, sampling, distribución de afiches, cenefas salientes de góndola, volantes, banners y colgantes.

Del conjunto de elementos que podían utilizarse en los puntos de venta, en una siguiente etapa, la de crecimiento del producto, existía la opción de invertir en mostradores, adquiriendo 20 displays con un costo unitario de $us. 400, o un vending machine en $us. 715, herramientas que impulsarían la recompra además de ser una manera distinta y atractiva de posicionamiento de un snack Peruano dentro el mercado nacional.

La venta mediante contacto directo con el cliente, sería responsabilidad compartida con el distribuidor y su fuerza de ventas a nivel nacional. Como apoyo por parte de MARIETA S.A. se había planificado utilizar Blitz, es decir, comercializar el producto bajo comisión a través de visitas a domicilios durante 15 días con el objetivo de impulsar a los consumidores la prueba, conocimiento y compra de Sabrositos.

Para crear relaciones positivas con los diversos clientes se llevaría a cabo Publicity, también charlas y exposiciones, se programarían visitas de alumnos de primaria a la planta y se entregarían regalos a los clientes intermediarios.

Las charlas y exposiciones estarían dirigidas a alumnos y profesores de primaria a los que se les explicaría la importancia de consumir productos sanos y elaborados en el país. Las visitas a la planta se enfocarían en generar un grato recuerdo en la mente de los niños mediante el aprendizaje acerca de las propiedades y características de la quinua, el gluten, el proceso de fabricación de Sabrositos y los demás productos de la empresa. De esta manera se comenzaría a posicionar la marca en la mente de los consumidores.

Los regalos buscarían crear relaciones de largo plazo con los intermediarios, inicialmente se les obsequiarían artículos promocionales que en la medida en que sean fieles a la empresa incrementarían de valor como mandiles, relojes de pared, electrodomésticos y utensilios de cocina.

Siguiendo el objetivo de incentivar la compra de Sabrositos y producir una variación inmediata en el comportamiento del consumidor, Guillermo planteó la realización de degustaciones e impulsaciones mediante la contratación y capacitación de modelos para que realicen esta actividad en el punto de venta.

En este sentido, la fijación de precios se realizó tomando en cuenta la estructura de costos, márgenes de contribución esperados y generación de beneficios netos en cumplimiento de metas de corto, mediano y largo plazo. En la estructura de costos se consideraron los costos directos de producción, el pago de impuestos, comisión del distribuidor y costos de mercadeo, los que se detallan en el **Anexo 6**.

Como estrategia de lanzamiento para generar el nivel de ingresos capaz de cubrir los costos iniciales y el posterior impulso del producto, se planteó lanzar en principio la Línea Sabrositos Salados junto con la línea Sabrositos Dulces en envase de tamaño familiar. Así, posteriormente se realizaría el lanzamiento de Sabrositos Dulces en envases de tamaño personal, completando la totalidad de productos ofertados al mercado nacional.

Los distintos lanzamientos permitirían identificar los segmentos a los cuales estaban dirigidos dichos productos y hacia quiénes estarían enfocados los esfuerzos de promoción, publicidad y degustaciones.

Asimismo, se realizaría el lanzamiento gradual y con cierta periodicidad permitiría a la empresa mantenerse a la vista del mercado, principalmente frente a sus clientes y consumidores finales, como actualizada, innovadora, emprendedora y preocupada por las necesidades y deseos de su clientela.

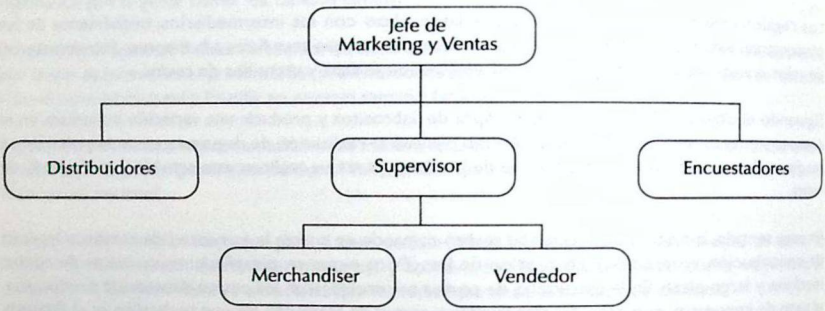
Para realizar el lanzamiento de Sabrositos en el mercado, se consideraron dos escenarios, uno que no contemplaba la producción ni difusión de spots publicitarios, lo que limitaba las proyecciones de ventas en el mercado nacional; y otro en el que se consideraba la producción y difusión televisiva de dos spots en el marco de la promoción a realizarse antes y durante la temporada del campeonato mundial de fútbol Alemania 2006. Como resultado del uso de esta herramienta publicitaria se estimaba que las ventas tendrían un comportamiento ascendente mayor que en el anterior escenario.

Se sugirió también la posibilidad de establecer alianzas estratégicas como Join Ventures con las empresas que participaban en las respectivas licitaciones que convocaban los 327 municipios del país, para la provisión de desayuno escolar, ya que esta alternativa no era considerada en ninguno de los escenarios mencionados anteriormente.

ESTRUCTURA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL

Debido al enfoque y a la visión de mercado que la empresa mantuvo, no se había estructurado un departamento de marketing. La estructura "ideal" de este departamento en las grandes empresas tomaba en cuenta tres grandes áreas: marketing, ventas y trademarketing. Cada una de estas áreas a su vez se encontraba desarrollada de acuerdo al tamaño o a la magnitud de la empresa en el mercado.

Por consideraciones económicas y el tamaño de la empresa, no se pretendía conformar un departamento con esas características. Sin embargo, se recomendaba la siguiente estructura.



A la cabeza del departamento comercial se encontraría un jefe de marketing y ventas el cual tendría bajo su cargo a distribuidores, supervisores, merchandiser, vendedores o promotores y encuestadores.

Los distribuidores periódicamente reportarían la venta, rotación y distribución de la gama completa de productos; éstos también generarían retroalimentación del mercado al informar sobre la competencia, precios y novedades.

El supervisor tendría a su cargo el control y seguimiento de las labores del merchandiser y del vendedor en los puntos de venta. A su vez elaboraría reportes mensuales de la situación real del mercado. El merchandiser reportaría al supervisor y tendría como función principal la adecuada exhibición del producto en el punto de venta; su ubicación, limpieza, reposición, entre otros. Los vendedores o promotores también reportarían al supervisor, su función estaría concentrada en la actividad de promoción y venta de los productos. Por último los encuestadores se contratarían como personal temporal con el cual debía mantenerse contacto continuo, fidelizarlos o comprometerlos con la empresa para la obtención fidedigna de información al realizar investigaciones de mercado.

El requerimiento que se había establecido para la mano de obra era para el área administrativa 7 personas, 5 de ellas mujeres y 2 hombres; para producción y control de calidad 23 personas, 19 mujeres y 13 hombres; y personal de apoyo 3 personas 1 mujer y 2 varones.

SITUACIÓN FINANCIERA ESPERADA

La evolución histórica de los estados financieros se elaboró en base a los Estados de Resultados y Balances correspondientes a las gestiones 2002, 2003 y 2004; la gestión 2005 se estimó en base a la información hasta el penúltimo mes de ese año. Asimismo, Guillermo empleó el modelo Auto FORCO para la proyección de cinco años por la facilidad de poder observarse el Balance seguido del Estado de Resultados y calcular el Flujo de Caja en una sola planilla.

Con la evolución histórica de los Estados de Resultados se procedió a estimar las tendencias y variaciones promedio de las gestiones 2004 y 2005 tomando en cuenta supuestos que representaban porcentajes respecto al nivel de ventas. Determinó los intereses y amortizaciones de las deudas contraídas en base a un plan que desglosa las respectivas condiciones y en la elaboración de un Plan Consolidado de Amortizaciones. En el **Anexo 7** se muestran los estados financieros históricos de MARIETA S.A.

También realizó la proyección del Balance, Estados de Resultados y del Flujo de Caja. Como resultados se obtuvieron que el año 1, se alcanzarían ventas de $us. 3.7 millones y se preveía que el quinto año se obtendrían ingresos de $us. 9,7 millones con las consideraciones de crecimiento del mercado nacional y extranjero. Las utilidades netas después de impuestos el primer año serían negativas, $us. -29.931, incrementándose a un ritmo acelerado los siguientes años hasta obtener $us. 2.1 millones el quinto año. De la misma manera, el Flujo de Caja aumentaría de ser negativo, $us. -276.783, el primer año a $us. 1.9 millones el año 5.

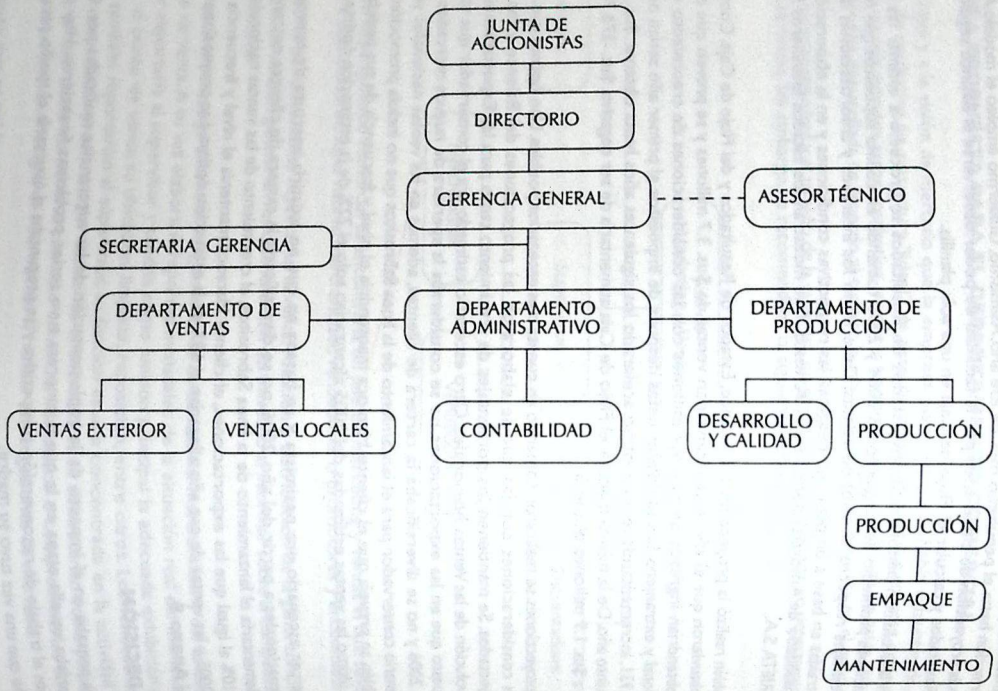
Las proyecciones se realizaron tomando en cuenta tres escenarios posibles. Uno óptimo que corresponde a las consideraciones con las que se elaboraron las proyecciones del Balance y los Resultados proyectados. Se mantienen los porcentajes de crecimiento tanto para las Exportaciones como para la evolución de las Ventas Nacionales. Otro escenario estimado era el conservador que tomaba como supuesto que en las exportaciones no se consideraba la apertura de nuevos mercados a partir del año 2006 y no se diversificaba la cartera de clientes, además en las ventas nacionales se aplicaba el escenario conservador para el lanzamiento de la línea Sabrositos que no incluía promoción audiovisual, también se preveía que el cliente Manioca mantendría el nivel y frecuencia de sus pedidos del 2005, por último las ventas estimadas del 2005 alcanzarían solo el 72% de la estimación óptima.

El tercer escenario era pesimista y se basaba en que no existiría apertura de nuevos mercados internacionales a partir del año 2006, no se diversificaría la cartera de clientes extranjeros, no se implementaría el lanzamiento de la línea Sabrositos, el crecimiento de las ventas nacionales sería solo del 10% al igual que las exportaciones, el cliente Manioca mantenía el nivel y frecuencia de pedidos del 2005 y las ventas de ese año allegarían al 63% de la estimación óptima. Las proyecciones se detallan en el **Anexo 8**.

LA DECISIÓN

Lucía pensaba en el impacto de la implementación de las sugerencias realizadas por Guillermo y recordaba aquella etapa en la que la empresa tuvo serios problemas financieros. Hoy tenía en sus manos el trabajo de reconversión competitiva y se preguntaba si éste sería el medio para retomar el sueño que una vez tuvo su madre.

Anexo 1
Organigrama de marieta s.A.



Anexo 2
Productos de la competencia: presentaciones y precios

COMPETENCIA	25 Gr	30 Gr	50 Gr	Pers.	100 Gr	200 Gr	300 Gr	Familiar	700 Gr
Papas Fritas		1,5	2,1	3,1		18,6	23,4	29,4	58,5
Pipocas				3				28,5	
Nachos			1,8			17,7			
Chisitos		1,5				10,5			
Platanitos		1,5		3					
Maní Salado	3								
Tocino			3						
Tostado Pororo				3		12			
Doritos		11,4							
Pringles						18			
Cheetos		11							
Potato Chi		4,2							
Selz			3						
Club Social			1						
Nachos			3,6						
Nachonax		7,5							
Super Bacon	3		7,5						
Act II					18				
Bocaditos Quinua - Cañahua						10,5			
Mabel´s				2,1					
Alimentos de Oro					9				
Mini Chips - Coco		6,8							
Andy Cap´s - Hot Fries		7,8							
Nestlé - Corn Flakes		5,4							
Munchis - Kids mix	10,8								
Trix Cereal		7,5							
Pim Granola	31								
Granix - Corn Flakes - Strawberry							31,2		

FUENTE: Guillermo Pacheco

Anexo 3
Líneas de acción estratégicas

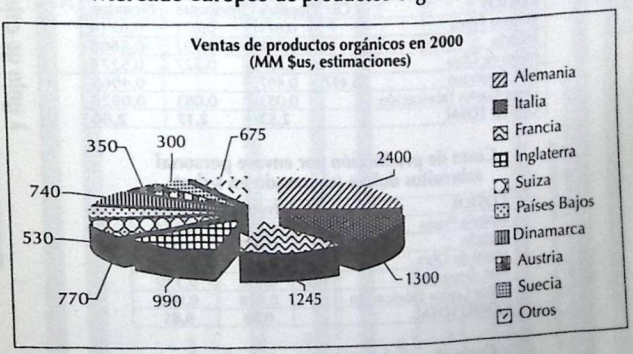
CÓMO	CON QUÉ $us. RR.HH.	RESULTADO	TIEMPO	RESPONSABLE
Completar Plan Estratégico, de Marketing – Mercado Nacional	Recursos Internos	Cronograma, Presupuesto Plan de prioridades.	2 semanas	Javier Meruvia
Lanzamiento - producción, empaque, publicidad apoyo, puntos de venta	$US 7.000.-	Acciones Comerciales del Lanzamiento	6 semanas	Javier Meruvia Lucía Baumann David Mier
Penetración mercados y desarrollo en Latinoamérica	$us. Disponible RH. Internos	Brasil, Chile, U.S.A.	2 meses 4 meses	Marcelo Sapiensa
Productos orgánico arroz, posible nacional	RH internos	Proyecto	4 meses	Cinthya Goitia Lucía Baumann
Realizar Manual de Funciones.	Internos	Manual de Funciones	1 mes	Cinthya y jefes áreas Javier Meruvia
Elaborar política de desarrollo RR.HH. P.S.M.	Internos	Política de RRHH.	1 mes	María Duran Lucía Baumann Ana Goitia.
Implementar sistemas de contabilidad	$us3.000 contratar responsable contabilidad – Tesorería.	Sistema en funcionamiento contabilidad al día	6 meses	Gladys Lucía Baumann Cinthya Goitia
Sistema de Inventarios	Recursos Internos	Sistema en funcionamiento	6 semanas	Ana Goitia, Fabiola (Auxiliar de Contabilidad)
Elaborar programa de capacitación hasta diciembre 2005 - cursos internos, externos	Recursos internos y pago de cursos extra fábrica.	Personal capacitado, Administración, mandos medios Mano de Obra	2 semanas	María Duran Javier Meruvia Lucía Baumann
Elaborar propuesta de desarrollo por áreas, procedimientos, funciones cargos.	Cada fin de mes proponer un procedimiento por área	Desarrollo plan institucional, plan de trabajo 31/12/05	2 semanas entrega	Jefes de área Lucía Baumann

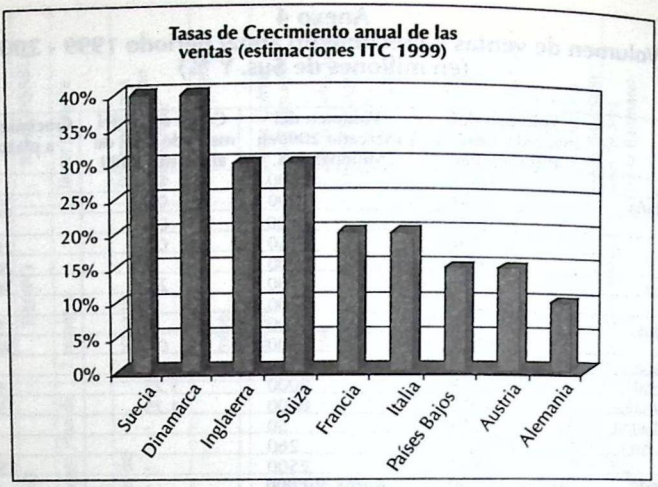
FUENTE: Elaboración Guillermo Pacheco

Anexo 4
Volumen de ventas y crecimiento anual periodo 1999 - 2000 (en millones de $us. Y %)

País	Volumen del mercado 1997en Millones $us.	Volumen del mercado 2000en Millones $us.	Cuota en % del mercado total de alimentos 2000	Crecimiento anual a plazo medio
Alemania	1800	2500	1.2	10
Gran Bretaña	450	900	0.4	25-30
Italia	750	1100	0.6	20
Francia	720	1250	0.5	20-25
Suiza	350	700	2	20-30
Dinamarca	300	600	2.5	30-40
Austria	225	400	2	15
Paises Bajos	250	600	1	15-20
Suecia	110	400	0.6	30-40
Otro Europa	300	550	-	-
Europa Total	5255	9000	1.25	15-20
Estados Unidos	4200	8000	1.25	15-20
América Latina	20	50	-	-
Oceania, Asia	-	260	-	-
Japón	1200	2500	-	15-20
Total Mundo	**Aprox. 12'000**	**Aprox. 20'000**	**-**	**20**

Anexo 5
Mercado europeo de productos orgánicos – 2000





Anexo 6
Estructura de costos

Costo de producción por envase familiar sabrositos salados (expresado en soles)

COSTOS	CF	Quesitos	Tocinetas	Picantes
Materia Prima		0,671	0,671	0,6714
Mezcla		0,738	0,392	0,2808
Mano de Obra		0,527	0,527	0,5274
Mat. Empaque	0,497	0,497		0,4965
Otros Gastos Fabricación		0,083	0,083	0,0828
COSTO TOTAL		**2,52**	**2,17**	**2,06**

Costo de producción por envase personal sabrositos dulces (expresado en soles)

COSTOS	CF	Frutilla	Chocolate
Materia Prima		0,224	0,224
Mezcla		0,057	0,074
Mano de Obra		0,157	0,157
Mat. Empaque	0,33	0,330	0,330
Otros Gastos Fabricación		0,028	0,028
COSTO TOTAL		**0,80**	**0,81**

Costo de producción por envase familiar sabrositos dulces (expresado en soles)

COSTOS	CF	Frutilla	Natural
Materia Prima		0,671	0,671
Mezcla		0,171	0,117
Mano de Obra		0,472	0,472
Mat. Empaque	0,44	0,435	0,435
Otros Gastos Fabricación		0,083	0,083
COSTO TOTAL		**1,83**	**1,78**

Anexo 7
Estados financieros históricos: balance, estado de resultados y flujo de caja efectivo (en $us)

MARIETA S.A. GESTIÓN	2002		2003		2004		2005
BALANCE							
Tesorería	95.601,00		207.291,00		41.436,00		109.551,00
Clientes	223.704,00		410.034,00		518.199,00		739.185,00
Existencias	261.402,00		295.953,00		260.559,00		265.455,00
Activo Fijo Bruto	4.637.847,00		4.868.874,00		4.892.598,00		4.517.661,00
Depreciación acumulada	0,00		252.075,00		374.937,00		397.143,00
Activo Fijo Neto	4.637.847,00		4.616.799,00		4.517.661,00		4.120.518,00
Inversiones Temporarias	79.068,00		102.171,00		21.750,00		9.654,00
Otros Activos	245.628,00		10.410,00		30.993,00		47.433,00
TOTAL ACTIVO	5.543.250,00		5.642.658,00		5.390.598,00		5.291.796,00
Proveedores	934.509,00		378.609,00		729.816,00		589.092,00
Deuda	367.569,00		1.637.040,00		1.452.246,00		1.528.677,00
Reserva Indeminizaciones	75.735,00		66.123,00		100.446,00		33.485,00
TOTAL PASIVO	1.377.813,00		2.081.772,00		2.282.508,00		2.151.254,00
Necesidades Operativas Fonodos (NOF) (9)	-353.805,00		534.669,00		90.381,00		525.099,00
CUENTA DE RESULTADOS							
Ventas	819.774,00		857.412,00		1.035.807,00		2.130.000,00
Incremento anual ventas				5%		21%	
Media del incremento anual ventas						13%	
Costo de Ventas	762.723,00		524.403,00		649.518,00		
Costo de Ventas: % de las ventas		93%		61%		63%	
Media de costo de las ventas						62%	
Gastos Generales	658.575,00		539.310,00		646.965,00		646.965,00
Gastos Generales: % de las ventas		80%		63%		62%	
Media de los Gastos Generales						63%	
Utilidades de operación - Margén operativo bruto (BAAIT)	-601.524,00		-206.301,00		-260.676,00		
Depreciación	128.778,00		252.075,00		122.862,00		22.206,00
Amortización: % del activo fijo neto del año anterior				5%		3%	
Media de la amortización como % del activo fijo neto del año anterior						4%	
Utilidades antes de impuestos (BAIT)	-730.302,00		-458.376,00		-383.538,00		
Intereses	0,00		0,00		115.608,00		86.223,00
BAT	-730.302,00		-458.376,00		-499.146,00		
Impuestos	19.881,00		10.485,00		12.378,00		
UTILIDADES NETAS DESPUÉS DE IMPUESTOS BDT	-750.183,00		-468.861,00		-511.524,00		
Variación BDT				-38%		9%	

Anexo 8
Supuestos para el cálculo de los estados proyectados
Estados Financieros de los últimos años 2002 al 2010

MARIETA SA.	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1) Para la elaboración de la cuenta de resultados:	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año6**
a/ Incremento anual de las ventas	21%	63%	90%	63%	37%	22%	19%
b/ Coste de las ventas: % de las ventas	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%
c/ Gastos generales: % de las ventas	62%	52%	37%	20%	13%	10%	8%
d/ Depreciación: % del activo fijo neto del añoanterior	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
e/ Tasa impositiva	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
2) Para la elaboración del balance:	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	
a/ Caja necesaria: % del coste de las ventas	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
b/ Cuentas a cobrar: % de las ventas	50%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
c/ Existencias: % del coste de las ventas	40%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
d/ Inversiones previstas en Activo Fijo	7907	0	15000	5000	0	50000	0
e/ Cuentas a pagar: % del coste de las ventas	113%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
3) Para hallar el valor de mercado de la empresa	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	
a/ Rentabilidad exigida por el mercado sin endeudamiento (Ku) (1)	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
b/ Coste de la deuda antes de impuestos	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
d/ Proporción de recursos propios sobre recursos totales (2)	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
e/ Proporción de deuda sobre recursos totales	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%
f/ Tasa de crecimiento de los Flujos de Caja Libres (FCL) a partir del último año (3)						0%	0%

Anexo 8
(Continuación)
Proyección del balance, estado de resultados y flujo de caja para el periodo 2006 al 2010
(en $us)

ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS: BALANCE, ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA EFECTIVO (EN $US) MARIETA S.A.

GESTIÓN	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
BALANCE							
Tesorería	41.436,00	87.249,00	148.155,00	225.387,00	272.655,00	337.428,00	388.635,00
Clientes	518.199,00	654.300,00	1.111.056,00	1.690.251,00	2.044.725,00	2.530.473,00	2.914.491,00
Existencias	260.559,00	272.955,00	463.503,00	705.126,00	853.005,00	1.055.646,00	1.215.846,00
Activo Fijo Bruto	4.892.598,00	4.517.661,00	4.120.518,00	3.744.855,00	3.299.277,00	2.827.314,00	2.477.397,00
Depreciación acumulada	374.937,00	397.143,00	420.663,00	445.575,00	471.966,00	499.917,00	529.521,00
Activo Fijo Neto	4.517.661,00	4.120.518,00	3.699.855,00	3.299.280,00	2.827.314,00	2.327.397,00	1.947.876,00
TOTAL ACTIVO	5.337.855,00	5.135.022,00	5.422.569,00	5.920.044,00	5.997.699,00	6.250.944,00	6.466.848,00
Cuentas por pagar	729.816,00	589.092,00	589.092,00	589.092,00	589.092,00	589.092,00	589.092,00
Deuda bancaria y otros	1.452.246,00	1.528.677,00	1.244.379,00	680.133,00	307.797,00	96.429,00	64.287,00
Fondos Propios	100.446,00	100.446,00	110.490,00	121.539,00	133.695,00	147.063,00	161.769,00
TOTAL PASIVO	2.282.508,00	2.218.215,00	1.943.961,00	1.390.764,00	1.030.584,00	832.584,00	815.148,00
Necesidades Operativas Fonodos (NOF) (9)	90.381,00	425.412,00	1.133.625,00	2.031.672,00	2.581.296,00	3.334.455,00	3.929.718,00
CUENTA DE RESULTADOS							
Ventas	1.035.807,00	2.181.000,00	3.703.524,00	5.634.165,00	6.815.754,00	8.434.914,00	9.714.969,00
Costo de Ventas	649.518,00	1.364.781,00	2.317.515,00	3.525.633,00	4.265.022,00	5.278.227,00	6.079.233,00
Gastos Generales	646.965,00	1.132.185,00	1.361.700,00	1.114.179,00	873.426,00	805.410,00	771.426,00
Utilidades de operación - Margén operativo bruto (BAAIT)	-260.676,00	-315.966,00	24.309,00	994.353,00	1.677.306,00	2.351.277,00	2.864.310,00
Depreciación	122.862,00	64.215,00	64.215,00	64.215,00	64.215,00	64.215,00	64.215,00
Utilidades antes de impuestos (BAIT)	-383.538,00	-380.181,00	-39.906,00	930.138,00	1.613.091,00	2.287.062,00	2.800.095,00
Intereses	115.608,00	86.223,00	63.876,00	48.330,00	37.854,00	5.787,00	3.858,00
Impuestos	12.378,00	-95.046,00	-9.978,00	232.536,00	403.272,00	571.767,00	700.023,00
UTILIDADES NETAS DESPUÉS DE IMPUESTOS BDT	-511.524,00	-285.135,00	-29.931,00	697.605,00	1.209.819,00	1.715.298,00	2.100.069,00
	AÑO -1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación	122.862,00	64.215,00	64.215,00	64.215,00	64.215,00	64.215,00	64.215,00
Incremento NOF	90.381,00	335.031,00	708.210,00	898.047,00	549.624,00	753.162,00	595.425,00
Inversiones	4.892.598,00	-374.937,00	-397.143,00	-375.663,00	-445.575,00	-471.966,00	-349.917,00
Flujo de caja libre (FCL)	-5.370.291,00	-181.014,00	-276.783,00	239.433,00	1.169.988,00	1.498.314,00	1.918.776,00
Variación FCL			53%	187%	389%	28%	28%

FUENTE. Elaboración Guillermo Pacheco en base a Estados de MARIETA S.A.

NOTA TÉCNICA 3

PROCESOS DE CALIDAD TOTAL O DE GESTIÓN DE CALIDAD

METODOLOGÍAS DE CALIDAD TOTAL O DE GESTIÓN DE CALIDAD

En el año 1993 ya hacía más de una década de conocerse y llevarse a cabo actividades de mejoramiento de calidad centrados en las metodologías de Deming y con aplicaciones de círculos de calidad. Existía en esa época una mezcla de fe y desesperanza en esta metodología. La fe se basaba en la confianza que infundían académicos y consultores como Juran, Crosby, Imai, etc. más los avances de metodologías japonesas que se estaban llevando a cabo respaldadas por el Centro de Ayuda Internacional de Japón en diversos países. La desesperanza se veía alimentada por falta de aplicaciones verificables de progresos realizados en empresas e instituciones Latinoamericanas, a pesar de que eran ampliamente conocidos los resultados de Motorola, Goodyear y algunas empresas transnacionales que habían aplicado enfoques relacionados tales como Justo a Tiempo, Mejoramiento Continuo o el método de las 5 Ss.

Además, el nuevo enfoque de reingeniería basado en el libro de Hammer estaba recién comenzando en 1993 y muchos consideraban que este dejaba de lado los enfoques de calidad.

En Chile en 1995 consultores y académicos daban por pasada de moda la metodología de calidad, sin tener aún ninguna aplicación práctica en empresas o instituciones públicas u organizaciones sin fines de lucro. Por otra parte, en esa época se estaba en el proceso de creación del Premio Nacional de la Calidad de Guatemala que indicaba que el enfoque de calidad todavía estaba en ciernes y se perfilaba no como una moda sino como un concepto permanente, tal como el de productividad. Sin embargo, se produjo en ese año un renacimiento del movimiento de creación del Premio Nacional de la Calidad de las empresas en Chile liderado por lo que posteriormente fue el Centro Nacional de la Calidad y Productividad (CNPC), institución tripartita conformada por los representantes máximos de la Confederación de la Producción y el Comercio representada por los Sres. Walter Riesco y Pedro Lizana; la Central Unica de Trabajadores (CUT) representada por el actual diputado Manuel Bustos y el Gobierno representado por el Subsecretario de Economía Sr. Oscar Landerretche. El Premio Nacional de la Calidad de las Empresas fue creado en Chile el año 1996 y se concedió por primera vez el año 1997, a favor de la empresa Compañía Minera Disputada Las Condes, perteneciente al grupo Exxon. El 1 de octubre en ceremonia oficial se entregó por segunda vez el Premio Nacional de la Calidad a las empresas, correspondiéndole en la categoría gran empresa a Metro S.A que opera el funcionamiento del Metro en Santiago. También, recibió el premio a la calidad en la categoría de empresas medianas la Empresa de Ascensores Schindler, S.A. y en la categoría de pequeñas empresas o PYME, la empresa familiar, fabricante de muebles de San Felipe, INDUMAC.

El año 1997 también se creó el Premio Nacional de la Calidad del Sector Público, habiéndose presentado cerca de 100 agencias públicas a la primera convocatoria del premio, el cual fue entregado en ceremonia oficial en la última semana de octubre de 1998 a las primeras instituciones públicas seleccionadas. Las guías y bases del Premio Nacional de la Calidad del Sector Público fueron revisadas y le correspondió, a la vez, actuar como asesor de la Comisión Interministerial de Modernización del Sector Público al Centro Nacional de la Productividad, con lo cual se garantizó el traspaso de la larga experiencia que se aplicó al Premio Nacional de la Calidad de las Empresas.

En Chile el movimiento de calidad tiene una larga trayectoria que se ha visto concretada en la creación de los premios anteriores. Primero, se creó la Asociación de la Calidad (ASCAL) que fue una sociedad de empresas que habían entrado al movimiento de la calidad, especialmente al de Aseguramiento de la Calidad buscando lograr certificaciones ISO 9000 a través de la formación de expertos en

Aseguramiento de Calidad. Ellos, con las empresas que representaban, comenzaron a hacer los primeros Congresos de Calidad y a interrelacionarse con la red Latinoamericana y Mundial que existía en Calidad. Posteriormente, el liderazgo del movimiento de la calidad en Chile fue tomado por el Centro de Extensión de la Universidad Católica, el cual comenzó a convertirse en centro de formación y capacitación en calidad, realizando varios Congresos de nivel nacional en que se daban testimonios de las experiencias de calidad que se estaban realizando en Chile y también con invitados extranjeros que exponían las experiencias en sus países. Un diploma de calidad que en su última versión se ofrece como un postítulo en Ingeniería de Calidad ha existido desde 1992 en la Universidad de Santiago de Chile el cual se ofrece con 380 horas académicas con clases entre abril y diciembre, y clases los martes, miércoles y jueves de 18:30 a 21:30. Este programa ha ido derivando de ser un programa de Aseguramiento de la Calidad a uno de Gestión de Calidad.

Actualmente, se está creando un programa con aval internacional sobre Gestión de Calidad en la Universidad Diego Portales el cual será enseñado por profesores de la Universidad de Navarra en España, expertos chilenos de la calidad y con patrocinio de empresas chilenas. El objetivo de este programa es llegar a ser un diplomado que integre todas las experiencias que se han reunido en el avance hacia la calidad y competitividad en Chile y en el extranjero.

Entre otras experiencias destacables están los esfuerzos del sector público en el desarrollo de la calidad. El Ministerio de Salud desde 1990 creó un programa de calidad iniciando la formación de promotores de calidad, llegando a tener cerca de 4.000 promotores formados, los cuales están haciendo esfuerzos en cada unidad de salud a través de procesos de mejoramiento continuo. El sector salud ha sido un área pionera en la celebración del mes de la calidad correspondiendo a diversos congresos que se establecen a lo largo de todo Chile para dar cuenta testimonial de los avances y logros realizados en el sector salud. A raíz de estar llevando adelante un proyecto de investigación del Departamento de Investigación de la Universidad de Santiago de Chile (DICYT) se ha podido ilustrar con dos casos, el Hospital de Buin y el Hospital de Quillota, como algunos de los ejemplos de situaciones de calidad que se están dando en el área de salud. Muchas de estas instituciones de salud participaron en la convocatoria del Primer Premio Nacional de la Calidad del Sector Público.

Esta conjunción del modelo de mejoramiento continuo llevado adelante por el propio Ministerio de Salud y el modelo de Gestión correspondiente al Premio Nacional de la Calidad son etapas importantes para producir un mejoramiento de la gestión de los servicios de salud y por otra parte , tienen un punto de convergencia y complementación muy importante, correspondiendo el primero, a una aproximación más micro y el segundo, a una concepción macro.

A través de la metodología de escritura de casos, se está llevando a cabo un proyecto de investigación que consiste en seguir de cerca la experiencia de cinco instituciones del sector público y cinco experiencias de empresas privadas que están en el proceso de mejora de calidad, comparándolas con empresas e instituciones equivalentes que no se encuentran dentro de los enfoques de calidad. Esto con el objeto de deducir conclusiones relevantes para el desarrollo de las empresas e instituciones en Chile.

MODELOS DE LOS PREMIOS NACIONALES DE LA CALIDAD DEL SECTOR PRIVADO, PÚBLICO Y DE LAS ISO 9000

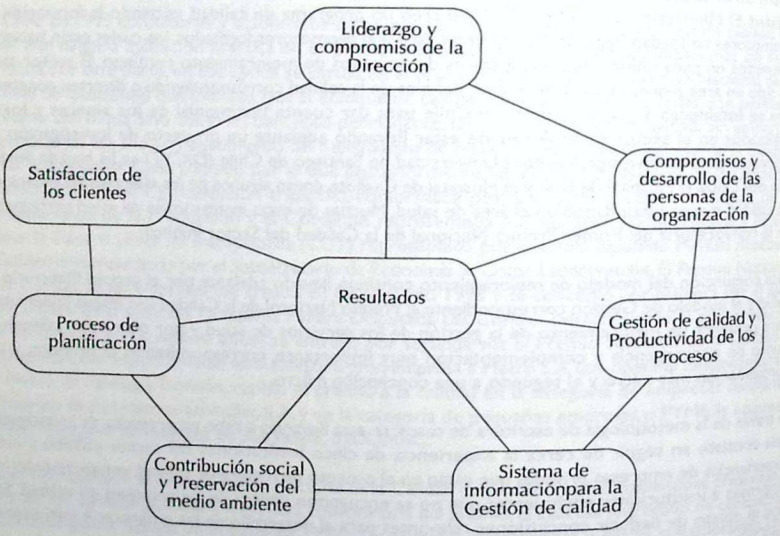
A continuación se presentan y resumen tres modelos de efectividad organizacional, el primero, es el modelo del Premio Nacional de la Calidad del sector privado que se aplicó por primera vez en Chile el año 1996, obteniéndolo la empresa minera Disputada Las Condes. Las variables que considera el premio son: Liderazgo, Planificación, Organización y Recursos Humanos, Información, Procesos,

Protección del medio ambiente y Acción social, Servicio a Clientes y Resultados. Por otra parte, en cuanto al segundo modelo, el Presidente Frei ha hecho pública la creación del Premio Nacional de la Calidad en el Sector Público, el cual se atendrá a patrones muy similares a aquel del sector privado. Finalmente, muy relacionado a los dos modelos anteriores de los premios del sector público y privado se encuentra el tercero que es el modelo de las ISO 9.000. Se hace una presentación resumida de las bases de cada uno para aclarar el ámbito de competencia, similaridades y diferencias de cada uno de ellos.

PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD DE SECTOR PRIVADO

A continuación se presenta en forma gráfica el modelo de las ocho variables de Premio Nacional de la Calidad, que tal como se decía anteriormente, llevó un proceso de 10 años de definición en Chile, habiéndose lanzado por primera vez en octubre de 1996 y entregado por primera vez en abril de 1997 a la Empresa Minera Disputada Las Condes.

El esquema siguiente presenta los ocho criterios de evaluación considerados, mostrando cómo los siete primeros confluyen en el criterio "resultados de la empresa"



PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD DEL SECTOR PRIVADO

La calidad se basa en el mejoramiento permanente de todos los procesos de la organización con el objetivo de satisfacer, y ojalá exceder, las expectativas de los usuarios. Ello requiere de un claro liderazgo de los jefes, de planificación constante para lograr calidad, de recolección de datos y su análisis para su transformación en información, de trabajo en equipo como cultura en la organización y de una definida orientación de servicio al cliente. La filosofía básica se centra en el mejoramiento continuo, a través de construir dentro de los bienes y servicios que produce la organización, la calidad.

El significado de participar en el proceso del premio, impulsa a la empresa participante a ver en si misma una serie de características que dicen relación con una gestión de calidad, en el sentido de que puede servir para visualizar áreas no consideradas antes, y por otro lado para documentar y sistematizar acciones que ya se estén realizando para reforzar el proceso de mejoramiento continuo.

El premio tiene grandes implicancias, las que incluyen no solamente a los participantes y a los que se interioricen en el tema, a través de la realización de ejercicios prácticos, del conocimiento o estudio de sus documentos, sino que además, significa colocar el énfasis en la calidad global de la nueva empresa, como una prioridad de su desarrollo.

VARIABLES O CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PREMIO:

Las variables o criterios de evaluación del premio se indican a continuación, definiendo los sub criterios y puntajes que cada variable incluye:

1. LIDERAZGO (150 PTOS).

Este criterio evalúa el compromiso e involucramiento explícito de la dirección superior con la calidad y satisfacción del cliente como estrategia corporativa. Examina la presencia de los conceptos de calidad, mejoramiento continuo y satisfacción de clientes en los valores y misión de la empresa, incluyendo su gestión y transmisión directa a la totalidad de ésta. En resumen, se examina la participación de la dirección superior como líder del mejoramiento continuo de toda la organización.
Las subvariables de este criterio son las siguientes:

1.1 Dirección Superior (75 ptos).

Describe el liderazgo de la dirección superior, su compromiso, participación personal y capacidad para desarrollar y mantener un enfoque al cliente y un ambiente interno de excelencia en calidad y servicio.

1.2 Valores y Principios de la Empresa (40 ptos)

Describe cómo los valores y principios de la empresa son consistentes con el enfoque al cliente y la gestión de la calidad; cómo ellos se proyectan a todos los niveles de la empresa y cómo se evalúa y refuerza su internalización.

1.3 Gestión para Lograr Calidad en Toda la Empresa (35 ptos)

Describe cómo la empresa integra los valores de calidad en la gestión diaria a través del liderazgo y la supervisión, en todas sus unidades.

2. SATISFACCION DE LOS CLIENTES (180 PTOS)

Este criterio examina la evolución y los niveles de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa. Evalúa también cómo la empresa identifica y satisface los requerimientos y expectativas de sus clientes en cada uno de sus segmentos, el conocimiento que tiene la empresa de sus clientes y cómo éste se traduce en acciones que impactan positivamente en la satisfacción del ellos.

Las subvariables de este criterio son las que siguen:

2.1 Expectativas de los Clientes (25 ptos)

Indica cómo la empresa identifica requerimientos y expectativas, tanto presentes como futuros, de los clientes.

2.3 Estándares de Servicio y Compromiso con los Clientes (25 ptos)

Describe cómo se determinan y actualizan los estándares de calidad de sus servicios y productos y cómo son aplicados para obtener una óptima relación entre empresa y clientes.

2.4 Medición de la Satisfacción de los Clientes (20 ptos)

Describe la forma en que la empresa mide la satisfacción de sus clientes; cómo utiliza esa información para establecer planes de mejoría dirigidos al incremento de la satisfacción de los clientes y el respectivo monitoreo del impacto efectivo de estos planes.

2.5 Resultados en la Satisfacción de los Clientes (65 ptos)

Resume la tendencia en la satisfacción/insatisfacción de los clientes de la empresa, basada en indicadores de respuesta de clientes.

3. COMPROMISO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACION (150 PTOS).

Este criterio examina cómo la empresa estimula y desarrolla la capacidad de sus trabajadores para lograr los objetivos de calidad y sus resultados globales. También analiza la estrategia para construir y mantener un ambiente de participación y de mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, con miras a su propio crecimiento personal y al de la organización.

Las subvariables de este criterio son las siguientes:

3.1 Organización y Gestión del Personal (20 ptos)

Describe cómo las políticas y planes de gestión del personal contribuyen a materializar los planes de calidad y los resultados globales de la empresa.

3.2 Educación y Capacitación (30 ptos)

Describe cómo se determinan las necesidades de educación y capacitación en calidad que necesita el personal en todas las áreas y niveles de la empresa, y cómo se utilizan los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas.

3.3 Desempeño de los Trabajadores y Reconocimiento (20 ptos)

Describe cómo los procesos de desempeño, reconocimiento, promoción, compensación, premios y retroalimentación apoyan el cumplimiento de los objetivos de calidad y resultados globales de la empresa.

3.4 Participación de los Trabajadores en el Proceso de Calidad y de Maximizar los Resultados Globales de la Empresa (30 ptos)

Describe los medios disponibles para que todos los trabajadores contribuyan efectivamente al logro de los objetivos de calidad y resultados globales de la empresa. Resume las tendencias y niveles actuales de esta participación.

3.5 Calidad de vida en el trabajo y relaciones laborales (30 ptos) .

Describe cómo la empresa mantiene un ambiente de trabajo que conduzca al bienestar y perfeccionamiento de todos sus trabajadores; cómo protege su salud, su seguridad y su calidad de vida. Establece la percepción de los trabajadores respecto a la empresa en el tema. Resume las tendencias y valores actuales de los indicadores de clima laboral.

3.6 Seguridad y Prevención de riesgos (20 ptos).

Describe las características del Sistema Preventivo destinado a mantener bajo control las variaciones que puedan presentarse en las condiciones de trabajo y seguridad que realiza la empresa. Se debe tener presente que la Calidad y Productividad no pueden existir en forma separada de la Seguridad.

4. PROCESO DE PLANIFICACION (70 PTOS).

Este criterio examina el proceso de planificación de la empresa y cómo los requerimientos claves de calidad son integrados en el proceso de planificación de negocios. También se examina cómo los requerimientos de calidad y desempeño están presentes en todas las unidades.

Las subvariables de este criterio son las siguientes:

4.1. Desarrollo de la Planificación (35 ptos).

Describe el proceso efectivo y regular de establecimiento y modificación de metas y objetivos y planes a corto plazo.

4.2. Despliegue y Mejoramiento del Proceso ((35 ptos).

Describe el ámbito de despliegue del enfoque propuesto para la planificación, principales métodos de evaluación y mejoramiento del proceso.

5. GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS (125 PTOS).

Este criterio examina en detalle los procesos sistemáticos de la gestión de la calidad del diseño, producción y entrega de productos, servicios y operaciones y cómo logra su mejoramiento continuo. Examina también los niveles de calidad de la empresa en relación a las expectativas de los clientes y a la operación del negocio. Toma en cuenta la calidad de su relación con los proveedores y la posición de la empresa en relación a su competencia.

Las subvariables de este criterio son las siguientes:

5.1 Diseño e Introducción de Productos y Servicios de Calidad (35 ptos).

Describe el proceso de diseño y en qué forma son introducidos los productos y servicios nuevos y/o perfeccionados los existentes, y cómo se mejora este proceso de modo de cumplir con los requerimientos claves de calidad tanto en productos como en servicios.

5.2 Gestión de la Calidad y Productividad de los Procesos de Producción, Servicios y Entrega (50 ptos).

Describe la gestión y las normas de los procesos de producción y entrega de bienes y servicios, de modo que los requisitos de calidad actuales sean alcanzados y cómo se logra el mejoramiento continuo de ellos.

5.3 Calidad de los Proveedores (25 ptos)

Describe de qué forma se asegura, evalúa y mejora la calidad de los materiales, componentes y servicios entregados por los proveedores.

5.4 Documentación (15 ptos).

Describe la documentación y otras formas de preservación y transferencia de conocimiento destinadas a facilitar el aseguramiento, la evaluación y el mejoramiento de la calidad.

6. SISTEMA DE INFORMACION PARA LA GESTION DE CALIDAD (65 PTOS).

Este criterio examina el alcance, validez y utilización de los datos y cómo estos se transforman en información para apoyar el mejoramiento continuo de los procesos y lograr excelencia en calidad y mayor competitividad. Analiza además la estrategia de recolección de datos y su relevancia para mejorar la orientación al cliente, los productos, servicios y eficiencia operacional de la empresa.

Las subvariables de este criterio son las siguientes:

6.1 Alcance y Gestión de la Información (15 ptos)

Describe los datos e información que la empresa utiliza en la planificación, gestión y evaluación de la calidad y los métodos empleados para asegurar que estos datos e información sean relevantes, confiables, actualizados y de fácil acceso.

6.2 Comparación Competitiva y en Referencia al Mejor (20 ptos).

Describe el enfoque que utiliza la empresa para seleccionar datos e información que le permitan establecer comparaciones relevantes con los mejores del mercado, en apoyo a la planificación, evaluación y mejora continua de la calidad y eficiencia operacional.

6.3 Análisis y Uso de los Datos del Sistema de Información de Calidad y de la Comparación Competitiva (30 ptos).

Describe cómo se analizan y usan los datos proporcionados por el sistema de información de calidad de la empresa, para apoyar sus objetivos operacionales y de mejoramiento continuo.

7. CONTRIBUCION SOCIAL Y PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE (75 PTOS).

Este criterio examina los planteamientos y acciones de la empresa con relación a la calidad de vida, el medio ambiente y la protección de los recursos naturales, y su concordancia con las necesidades y expectativas de la comunidad en general.

Las subvariables de este criterio son las siguientes:

7.1 Impacto Ambiental (25 ptos).

Describe los procesos, sistemas y tecnologías de la empresa que afectan o contribuyen a la preservación y mejoramiento del medio ambiente y al aseguramiento de que sus productos, servicios u operaciones no dañen el entorno y la calidad de vida de sus vecinos.

7.2 Protección de los Recursos Naturales (25 ptos).

Describe los procesos, sistemas y tecnologías de la empresa que contribuyen a la protección de todos los recursos naturales.

7.3 Contribución Social (25 ptos).

Describe las actividades y aportes que la empresa realiza en beneficio de la comunidad, por sobre los requerimientos legales vigentes.

8. RESULTADOS DE LA EMPRESA (185 PTOS).

Este criterio examina los niveles y tendencia de los principales indicadores y mediciones que reflejan los resultados globales de la empresa en los últimos 3 a 5 años. También examina esta información comparada respecto de sus competidores relevantes, dentro y fuera del país.

Las subvariables de este criterio son las siguientes:

8.1 Resultados Operacionales y Financieros (65 ptos).

Resume los resultados y tendencias de los indicadores clave usados para evaluar el desempeño global de la empresa.

8.2 Resultados en la Calidad de Productos y Servicios (30 ptos).

Resume los resultados de mejoramiento y los niveles actuales de calidad, para los aspectos claves de productos y servicios. Compara los niveles de calidad actuales de la empresa con respecto a aquellos de la competencia relevante.

8.3 Resultados en Calidad de los Procesos de Negocio y Servicios de Apoyo (30 ptos).

Resume las tendencias seguidas en el mejoramiento de la calidad y de los niveles actuales en calidad para los procesos administrativos, operacionales y servicios de apoyo.

8.4 Resultados de la Satisfacción de los Empleados (40 ptos)

Resume los resultados y tendencias de la satisfacción y bienestar del personal.

8.5 Resultados en la Calidad de los Proveedores (20 ptos)

Resume las tendencias y los niveles de calidad de sus proveedores de productos y servicios. Compara la calidad que éstos entregan con la de sus competidores relevantes dentro y fuera del país.

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

El Presidente de Chile anunció la creación de un Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos del país, con el motivo de estimularlos y distinguirlos por sus esfuerzos permanentes por entregar prestaciones de calidad a sus usuarios. A la vez, se buscó construir un elemento efectivo que permita medir el estado de la gestión de calidad que los Servicios Públicos implementan, y ser una guía que oriente a todas aquellas instituciones que inicien un proceso de calidad en su gestión.

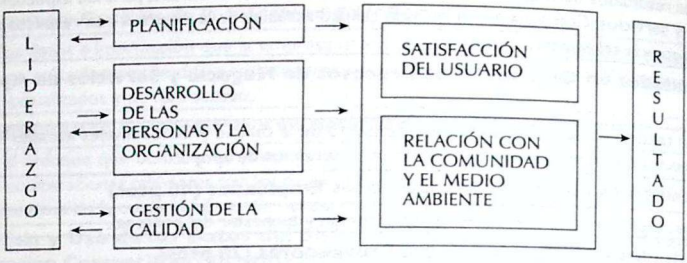
La calidad se basa en el mejoramiento permanente de todos los procesos de la organización con el objetivo de satisfacer, y ojalá exceder, las expectativas de los usuarios. Ello requiere de un claro liderazgo de los jefes, de planificación constante para lograr calidad, de recolección de datos y su análisis para su transformación en información, de trabajo en equipo como cultura de trabajo en la organización y de una definida orientación al servicio del usuario. La filosofía básica se centra en el mejoramiento continuo, a través de construir dentro de los bienes y servicios que produce la organización la calidad.

El significado de participar en el proceso del premio, impulsa a la organización participante a ver en si misma una serie de características que dicen relación con una gestión de calidad, en el sentido de que puede servir para visualizar áreas no consideradas antes, y por otro lado para documentar y sistematizar acciones que ya se estén realizando de manera tal de reforzar el proceso de mejoramiento continuo.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PUNTAJES DEL PREMIO DE LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO

Los criterios de evaluación tienen el propósito de mostrar un conjunto de conceptos que figuran en gestión integral de calidad. El siguiente gráfico muestra las principales relaciones entre los diferentes criterios de evaluación del Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos:

Información y análisis



1. Liderazgo y compromiso de la dirección (100 puntos).

Este criterio examina cómo los máximos responsables están involucrados en crear, asignar recursos, sostener y apoyar valores de calidad y en conducir a la organización hacia la excelencia. Es decir, se analiza el nivel de compromiso y la visión de la dirección en el diseño de un sistema de calidad y las herramientas necesarias, incluyendo la práctica de valores y acciones concretas de la gestión de calidad.

2. Satisfacción del usuario 170 puntos).

Aquí se examina el conocimiento y la habilidad de la organización para detectar y cumplir con las expectativas y necesidades del usuario. Se evalúan los procesos actuales destinados a conocer al usuario y sus necesidades y la percepción pública de los servicios entregados por la organización.

3. Desarrollo de las personas y la organización (170 puntos).

Este criterio examina los esfuerzos realizados por la organización en crear un ambiente que privilegie la participación de los funcionarios, el despliegue de su creatividad, la interacción de cooperación y colaboración en el mejoramiento de los procesos y de la entrega final de servicios, incluyendo los esfuerzos para potenciar y desarrollar las capacidades de sus funcionarios. Además, considera el estado de las relaciones laborales, el nivel de compromiso de los funcionarios con la institución y los niveles de seguridad laboral.

4. Planificación Estratégica (150 puntos).

Aquí se evalúan los procesos de planificación desarrollados por la organización para definir y lograr los objetivos estratégicos, operativos y financieros que se ha propuesto la institución, según la orientación de las políticas más generales vigentes. Se incluye además, el proceso de generación de los planes a corto, mediano y largo plazo relacionados con la mantención o mejoramiento de los servicios entregados.

5. Aseguramiento de la calidad de los servicios y/o productos entregados (100 puntos).

Este criterio examina los procesos sistemáticos utilizados por la organización para asegurar la calidad de los distintos programas, productos y servicios involucrados. Se evalúa además, el control de los procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos que satisfagan al usuario, y el uso eficiente de los recursos de la institución.

6. Información y análisis (70 puntos).

Examina la efectividad, alcance, validez, análisis y utilización de los datos y de la información que son considerados en la gestión de la organización. Determina cómo éstos son pertinentes al tipo de institución y a sus propósitos, y si permiten mejorar permanentemente los procesos para alcanzar la satisfacción del usuario, el bienestar del personal y una adecuada utilización de los recursos disponibles.

7. Impacto sobre la comunidad (70 puntos).

Este criterio examina los esfuerzos de mejoramiento realizados por la organización en relación a su entorno natural y social. Cómo trabaja por afectar positivamente su entorno y cómo mejora sus distintos procesos para ello. Se incluye el análisis de los diversos esfuerzos realizados para preservar el medio ambiente y la conservación de los recursos, e incluso, la conducta ética de la organización traducida en acciones concretas.

8. Resultados (170 puntos).

Este criterio examina los niveles de calidad y el mejoramiento de la calidad obtenidos en base al análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y al análisis de las distintas operaciones de la organización. Además, este criterio incluye el análisis de los niveles actuales de los servicios entregados, a través de las comparaciones con otros proveedores del mismo servicio o servicios similares.

2.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD SEGUN EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA NCh-ISO 9004.

El sistema de aseguramiento de la calidad corresponde a un proceso más técnico y parcial que el correspondiente al de gestión de la calidad de los premios nacionales de la calidad, descritos anteriormente. En este proceso el interés primario de toda organización es por la CALIDAD de productos y servicios. Así, se establecen controles orientados a prever deficiencias de CALIDAD, dentro de una gestión según la actividad y el producto o servicio que se ofrece. Aquí, el sistema de CALIDAD debe satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mientras se protegen los intereses de la organización.

A continuación se enumeran los aspectos principales que abarca un proceso de aseguramiento de la calidad según las normas ISO 9000.

RESPONSABILIDADES GERENCIALES

Desde la perspectiva de la dirección, las políticas de CALIDAD deben ser definidas por el más alto nivel y deben ser consistentes con las otras políticas de la organización. Los objetivos de CALIDAD deben considerar costos y deben ser particulares. La gerencia debe generar un sistema de CALIDAD que comprenda la estructura organizacional , responsabilidades, procesos y recursos.

PRINCIPIOS GENERALES DE UN SISTEMA DE CALIDAD

El sistema de CALIDAD se aplica en todas las actividades relacionadas con la calidad de un producto o servicio e interactúa con ellas. Las actividades que contribuyen a la CALIDAD deben ser identificadas

y documentadas y el sistema de CALIDAD debe tener una estructura definida con líneas de autoridad y de comunicación. Además, deben ser suministrados los recursos necesarios, a través de planes y programas consistentes con los objetivos generales de la organización.

De una manera simple y sencilla, se deben identificar los procedimientos que pueden afectar a una gestión de CALIDAD, documentándose ordenadamente todos los elementos, requisitos y disposiciones de un sistema de calidad, entre otros. Manual de calidad, Planes de calidad, Plan de auditoria del sistema de calidad, y sistema de evaluación por parte de la gerencia.

COSTOS RELATIVOS A LA CALIDAD

Existen costos operativos de CALIDAD y costos de aseguramiento externo de calidad. Los directivos deben estar informados de los costos de CALIDAD y deben hacerles un seguimiento.

CALIDAD EN EL MERCADEO

La calidad en el mercadeo se inicia con la determinación de requisitos de CALIDAD para el producto considerando las necesidades del producto, su demanda y los requisitos del consumidor. Esto implica establecer una reseña del producto que son los requisitos, expectativas, etc.. Igualmente se deben establecer los mecanismos de retroalimentación y monitoreo de la información pertinente a la CALIDAD de un producto o servicio.

CALIDAD DE ESPECIFICACIÓN Y DISEÑO

Las funciones de especificación y diseño deben traducir las necesidades del cliente desde la descripción del producto hasta especificaciones técnicas de materiales, procesos y productos.

Debe existir una planificación y objetivos en cuanto al diseño y las especificaciones. La gerencia debería establecer programas de diseño por fases, definiendo puntos de verificación acordes con la naturaleza del producto.

Los aspectos de CALIDAD del diseño deben establecerse sin ambigüedades, considerándose la aptitud para el uso del producto y la prevención del mal uso. Deben especificarse los métodos de medición y ensayo y los criterios de aceptación aplicados para evaluar el producto y el proceso, durante las fases de diseño y fabricación del producto.

Los resultados de todos los ensayos y evaluaciones deberían estar documentados regularmente durante el ciclo de pruebas de calificación. Al concluir cada fase del desarrollo del diseño, debe realizarse una evaluación formal, documentada, sistemática y crítica de los resultados del diseño, participando en cada una representantes de todas las funciones que afectan la CALIDAD en la fase que está siendo realizada. Según corresponda a la fase de diseño y al producto, deben considerarse elementos relativos a las necesidades y satisfacción del cliente, a las especificaciones del producto y a los requisitos de servicio, y a las especificaciones de proceso.

Los resultados de la revisión final del diseño deben ser documentados apropiadamente. El sistema de CALIDAD debería considerar una revisión, para determinar si la capacidad de producción y la infraestructura de campo son adecuadas para el producto nuevo o rediseñado.

CALIDAD DE LOS SUMINISTROS

La compra de suministros debe ser planeada y controlada. El programa de CALIDAD para el aprovisionamiento debe incluir elementos de selección de proveedores calificados, disposiciones para solucionar conflictos de calidad, controles y registros de calidad de recepción. Deben existir requisitos para especificaciones, planos y órdenes de compra.

CALIDAD EN LA PRODUCCIÓN

La planificación en las operaciones de producción, debe asegurar que éstas están bajo condiciones controladas en la forma y secuencia especificadas.

Deben documentarse las disposiciones sobre prácticas comunes que se aplican en la unidad de producción.

La verificación de los procesos de producción debe incluir material, equipos, sistemas y programas de computación, procedimientos y personal.

Dentro de la CALIDAD en la producción, se deben considerar los suministros, servicios y condiciones ambientales.

CONTROL DE PRODUCCIÓN

El espiral de CALIDAD involucra el control de calidad en el ciclo de manufacturas. Esto implica control y seguimiento del material, control y mantención de los equipos, procesos especiales, documentación, control de los cambios del proceso, control del estado de la verificación y control de materiales no conformes.

VERIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Este aspecto comprende la entrada de materiales y partes, la inspección en proceso y la verificación del producto final. Las deficiencias o desviaciones se deben informar, reprocesar o reparar. Los productos modificados deben ser reinspeccionados o reensayados.

CAPÍTULO V

CASOS DE ESTUDIO – TERCERA PARTE

En este capítulo final, se presentan los casos ALBOR S.A. y SCHAF-LEDER. Se recuerda que todos los casos de estudio presentados en el presente libro se escribieron en base a la experiencia de empresas bolivianas. Sin embargo, de manera deliberada se disfrazaron los casos a efectos de precautelar la confidencialidad de la identidad real de las empresas. Por tanto, los nombres, regiones y otros datos de referencia no obedecen necesariamente a la realidad. Se adjunta una nota técnica que explica las "Técnicas de Reflotamiento Empresarial", con el propósito de ofrecer al lector material académico relevante a ambos casos.

ALBOR S.A.[1]

El Ing. Rodrigo Silva, Gerente General de la empresa Alimentos Lácteos y Balanceados del Oriente Sociedad Anónima (ALBOR S.A.), se dirigía a la empresa en su automóvil y mientras observaba el paisaje típico de la llanura, meditaba sobre los resultados del informe que recibiría en el transcurso del día, referido al Programa de Reconversión Competitiva en el que participaba su empresa hace un año como una de las primeras seleccionadas, debido a su potencial y la predisposición positiva de los accionistas hacia el Programa. El informe era importante porque guiaría las decisiones que Rodrigo debería tomar para enfrentar la difícil situación que atravesaba la empresa.

La Confederación de Empresarios Privados de Colombina (CEPC) con co-financiamiento de la Corporación Andina de Fomento (CAF), a finales del 2004 creó un Centro de Competitividad que apoyaba el desarrollo de políticas y programas orientados a mejorar el perfil competitivo de las empresas colombinas en los mercados externo e interno.

Dentro de ese contexto, Osvaldo Garnica Gonzáles, Ingeniero Químico de profesión con una amplia trayectoria laboral, fue contratado por la CEPC como consultor independiente e inició su labor en enero de 2005 revisando la información correspondiente a la empresa y el sector en el que se desenvolvía, haciendo uso del método propuesto en el capítulo 2 del presente libro, método que fue construido en base a la propuesta del Lic. Felipe Ortiz, así como valiosos aportes de la Cámara de Exportadores (CADEX) y de la CEPC.

Para la elaboración del diagnóstico utilizó un cuestionario de 561 preguntas que posteriormente le permitieron identificar las áreas potenciales de mejora, lo que involucraba gestión empresarial, sistemas y controles internos, procesos industriales y otros elementos que harían eficiente el funcionamiento de la empresa; subsiguientemente pasó a la elaboración de un plan estratégico para hacer frente a las adversidades que entorpecían el accionar de ALBOR S.A., concluyendo en un Plan de Negocios con alto contenido de estrategia y visión de mediano plazo, incorporando información de contexto, de la competencia, de oportunidades y amenazas, en el cual se cuantificarían los montos requeridos para efectivizar las tareas planificadas, tendiente a efectivizar la reconversión de la empresa, determinándose consecuentemente los resultados económicos emergentes de dichas tareas.

[1] Este caso fue escrito por Carla Rodriguez, MBA, bajo la dirección del Profesor Carlos R. Lagos, Ph.D. basado en los Planes de Reconversión Competitiva de empresas bolivianas, producto del Proyecto "Centro de Competitividad y Centro de Integración" ejecutado por la CEPB y la UPB con financiamiento de la CAF, para fines de ser tratado como discusión en clases antes que indicar el tratamiento correcto o incorrecto de una situación administrativa. Agosto 08 de 2006.

ANTECEDENTES

La empresa ALBOR S.A. fue fundada en 1993 por el Ing. Rodrigo Silva Salinas y el Dr. Javier Silva Costas. Inició sus operaciones industriales en mayo de 1994 mediante la adquisición de la Planta Warique en la que se industrializaba leche de vaca, raciones alimenticias para animales y harina de soya. En 1995 se realizó el montaje de una batería de cuatro silos y un extrusor para una producción de 35 Tn. diarias mejorando así el proceso de producción de harina integral. En el año 1997 la instalación original se destinó a la producción de harina prensada y aceite virgen de soya, complementándose con un secador de harina.

ALBOR S.A. se creó con el objeto de industrializar la producción de la granja lechera "La Vaquita", perteneciente a "LACTINA", y elaborar alimentos balanceados para la granja porcina "ANDALUCIA" y "La Vaquita". Sus socios estaban vinculados familiarmente y formaban un grupo empresarial de cuatro empresas. Las relaciones comerciales y productivas que realizaban eran complementarias, inter-empresariales e interdependientes entre sí, estas se concentraban en el área comercial, administrativa y financiera, formando un grupo económico cerrado que operaba bajo la modalidad de transferencias con exclusividad cruzada de los productos procesados.

ALBOR S.A. administraba LACTINA, además de dotarla de raciones alimenticias transferidas al costo, insumos a precio de compra, pago de veterinarios, pago de las planillas de personal y otros gastos necesarios para la operación de la granja. Estas actividades eran retribuidas con entregas de leche mediante conciliaciones contables, a un precio resultante del costo de producción en la granja sin ningún recargo.

La planta de Alimentos Balanceados producía las raciones alimenticias requeridas por la cabaña porcina ANDALUCIA, a un precio equivalente al costo más el 10%. Por su parte la granja porcina proveía de cerdos faenados al "Proyecto Embutidos", propiedad de ALBOR. La comercialización de los cerdos estaba a cargo de ALBOR S.A., así como la administración y logística de la granja, además de encarar los costos operativos y financieros que eran compensados mediante conciliaciones contables.

La empresa agrícola TEQUENDAMA producía granos oleaginosos y cereales para ALBOR S.A., los cuales eran destinados a la producción de raciones alimenticias que vendía a la empresa a un precio equivalente al costo más el 10%. Por su parte ALBOR S.A., abastecía a TEQUENDAMA, con insumos como semillas, agroquímicos, combustibles y pago de las planillas de personal, administrando y comercializando los granos no consumidos por la planta de alimentos balanceados y haciendo frente a las erogaciones de costos operativos y financieros.

Con el transcurso de los años, la composición accionaria de la empresa fue variando en porcentajes, pero no en la nómina de los socios. Estaba constituida el 98,21% por la familia Silva y un socio Gabriel Ríos con el 1.79 % de la acciones.

Las instalaciones industriales en las cuales ALBOR S.A. procesaba los productos objeto de su negocio, se encontraban localizadas en dos predios, distanciados 30Km. El Predio N° 1 ubicado en las inmediaciones de la ciudad de Warique ubicada a 30Km al Norte de Bogotina y el Predio N° 2 estaba ubicado en el Parque Industrial de Santa Rita.

La Planta Warique procesaba cinco líneas de productos, en las instalaciones de lacticinios, harinas y alimentos balanceados. La planta de lacticinios procesaba cuatro tipos de productos lácteos comercializados en el mercado de Santa Rita bajo la marca "Purita".

La planta de harina de soya procesaba tres productos básicos, harina integral de soya con 21% aceite, que era exportada a los paises vecinos de Peruvia y a Chimbia además algunos volúmenes pequeños eran transferidos a la planta de alimentos balanceados propiedad de la empresa; harina prensada de soya extruida con 7% aceite, que era transferida en un 100% a la planta de alimentos balanceados y algunas ventas eventuales realizadas en el mercado local; y aceite virgen de soya, que era comercializado en el mercado local.

La planta de alimentos balanceados procesaba raciones alimenticias para cerdos, con ocho formulaciones diferentes, y raciones alimenticias para ganado lechero, con dos formulaciones básicas. La producción de esta planta era absorbida en su totalidad por "La Vaquita" y "ANDALUCIA" la materia prima utilizada eran granos de maíz y sorgo abastecidos por el establecimiento agrícola TEQUENDAMA y por los productores de la región.

Además, en el Predio N° 2, la empresa contaba con un lote de terreno de 3,000m^2 en el cual funcionaba la administración de la empresa, los equipos para el proyecto embutidos y cámaras de frío para almacenar la producción de la planta de lácteos y de embutidos para su distribución local.

ALBOR S.A. se encontraba confrontando problemas de liquidez que repercutían negativamente en los estados financieros de la empresa debido a la caída de ventas y de producción. El bajo nivel del Capital de Operaciones provocaba a la empresa dificultades económicas, que no le permitían planificar su producción, subutilizando la capacidad instalada.

ORGANIZACIÓN

Existía plena conciencia en el reconocimiento de los mandos medios y operativos sobre la capacidad del Gerente General, el Ing. Rodrigo Silva, de quien dependían las decisiones finales, que a la vez fungía como Presidente del Directorio y Presidente Ejecutivo.

El Lic. Carlos Terrazas cumplía las funciones Síndico en el Directorio y se desempeñaba además como Gerente Administrativo; de acuerdo con el Organigrama sus funciones equivalían a las de un Sub-Gerente General, esta situación irregular podía crear problemas con la banca al concretar operaciones de financiamiento, ya que se constituía en juez y parte de la empresa, tomando en cuenta que no tenía condiciones para controlar a su jefe. Asimismo se encargaba de las negociaciones y la logística de las exportaciones, aprovisionamiento de insumos y organización de los trámites de exportación, tenía gran influencia en la toma de decisiones de la Gerencia General y asumía las funciones de ésta cuando se ausentaba el titular.

La Gerencia Administrativa tenía una sobrecarga de responsabilidades que cubrían todas las áreas administrativas de la empresa, incluyendo desde la tuición sobre la Gerencia de Ventas, exceptuando Contabilidad, hasta la administración de las tres empresas proveedoras de materia prima. Por su parte la Gerencia Financiera solo se encargaba de la administración contable de la empresa. Se notaba el esfuerzo de la Gerencia Administrativa por promover un ambiente de motivación, aunque tal como sucede en la generalidad de las organizaciones en Colombina, el factor determinante que limitaba el desarrollo de la fuerza motora del recurso humano era el salario. En el Organigrama no existía el cargo de Administrador de la Planta Warique; sin embargo en la práctica el cargo estaba creado y asignado. En el **Anexo 1** se presenta el organigrama de la empresa.

VENTAS

Las ventas de la empresa en el año 2004, ascendían a US$ 1,4 millones distribuidos en productos lácteos, leche fluida, yogurt, refrescos, que representaban el 36.5%; harina integral de soya extruida

con el 26.2%, harina prensada y aceite virgen con el 3.6%; y raciones alimenticias para ganado vacuno y porcino con el 33.7%. En el periodo 2002-2005, las ventas alcanzaron un nivel promedio de US$ 1,5 millones. Las previsiones para el año 2005 se habían realizado sobre la base de las ventas del primer trimestre que fueron de US$ 1,3 millones, disminuyendo 35.7%, con respecto a niveles del año 2002 y 4% con respecto al año 2004.

El mayor impacto en la caída de las ventas fue registrado por las exportaciones de harina integral, que en cuatro años declinaron en 59.5%, seguida por la disminución en las ventas de harina prensada y aceite de soya, que en el mismo periodo disminuyeron 43.3%. La drástica contracción en las ventas se debía a la constante caída de la producción lo que no permitía a la empresa asumir compromisos de exportación y que a su vez le había ocasionado una pérdida de mercado.

La línea de alimentos balanceados mantuvo sus ventas en un nivel relativamente estable debido a que los dos consumidores de la producción obligaron a la empresa a dar prioridad a los pedidos de alimentos. Pese a esta situación, la línea de producción de raciones alimenticias registró una caída en la producción del 9%. En el **Anexo 2** se presenta la evolución de las ventas de ALBOR.

Las ventas de lácteos disminuyeron en 27.4% entre el 2002 y el 2005. Dentro de la línea de lácteos, la leche pasteurizada era la de mayor incidencia en las ventas, representaba el 57.9% del volumen total vendido. El 2003, las ventas totales de lácteos decrecieron a 1,2 millones de litros, de este volumen la leche pasteurizada participó del 52.2% y los lácteos fermentados del 40.6%. En el 2004, las ventas totales de lácteos descendieron a 1,224.624 litros de los cuales el 43,7% que correspondía a leche pasteurizada y 43,3% a lácteos fermentados. En 2005, las ventas estimadas de lácteos eran de 1,07 millones de litros, repartidos entre la leche pasteurizada con el 44.3% y lácteos fermentados con el 48.7%.

Este comportamiento decreciente en las ventas era atribuible a la fuerte y absoluta dependencia en el aprovisionamiento de materia prima (leche cruda) por parte de LACTINA que se encontraba afectada por la crisis financiera que confrontaba el grupo. De los siete productos de lácteos y seis productos de yogurt comercializados por la empresa, sólo dos tipos de lácteos, la leche pasteurizada blanca y la leche pasteurizada sabor chocolate, y tres tipos de yogurt sabor coco, durazno y frutilla eran comercialmente atractivos. Los restantes productos no tenían ninguna importancia comercial.

Los precios de ALBOR S.A., eran los más bajos del mercado, convirtiéndose el precio en la ventaja comparativa de la empresa. FAPROLE, principal competencia, era la que definía los precios tanto del producto como de la materia prima. Las empresas lácteas pequeñas similares a ALBOR S.A., habían llegado al acuerdo de uniformizar sus precios, sin embargo en los seis meses que llevaba este convenio persistían las diferencias de precios entre estos, lo que inducía a pensar que este acuerdo no tenía vigencia.

PRODUCCIÓN

El proceso de producción de lácteos, estaba constituido por la recepción de la leche desde las cisternas a una temperatura de entre 4 y 6°C, el posterior descremado cuyo objetivo era bajar el contenido graso a un valor de 2.5-2.6%, la separación de operaciones para ser procesada de acuerdo con las dos líneas de producción base de la planta, la leche fluida pasteurizada y homogeneizada, blanca y saborizada; y los fermentados lácteos.

De la línea de leche fluida se obtenía un producto secundario, resultante del proceso de estandarizado de la leche, en la operación de descremado. En la línea de fermentados, se producían refrescos lácteos

utilizándose yogurt natural. La producción de leche fluida constaba de la estandarización del contenido graso a 2.7%, la homogeneización de la leche, la pasteurización, el enriquecido y/o saborizado, el envasado y almacenamiento en frío. La crema de leche era extraída por centrifugación antes de ingresar al homogeneizado. Las operaciones se muestran gráficamente en el **Anexo 3**.

La producción de leche fluida estaba limitada por la capacidad de las operaciones de pasteurización y homogeneizado en las cuales se podían procesar hasta 700 litros/hora, 5,600 litros/día trabajando en un turno de 8 horas. Los responsables técnicos de la Planta estimaban que la capacidad de producción podría ser superior a 700 litros/hora y consideraban que se utilizaba entre el 70 al 90 % de la capacidad instalada.

La elaboración de yogurt batido se realizaba con leche estandarizada en contenido graso. Las operaciones básicas para su producción eran la preparación y homogeneización de la mezcla, la pasteurización de la mezcla a 80°C, el enfriamiento hasta 43°C, la adición de los fermentos que eran preparados aparte, la dispersión del cultivo en la mezcla mediante agitación, la fermentación láctica mediante reposo hasta alcanzar un pH igual a 4.7, el enfriamiento a 25°C, el envasado y por último el almacenamiento en cámaras a temperatura entre 0 y 5°C.

La capacidad de la línea de yogurt estaba limitada por el tiempo de proceso de la fermentación láctica. La producción nominal en un solo turno era de 1,240,000 litros al año. La capacidad de procesamiento de leche para la producción de fermentados lácteos era de 375 litros por hora, trabajando simultáneamente y en paralelo con la línea de leche fluida pasteurizada. Se utilizaba aproximadamente entre 50 y 66.6% de la capacidad instalada.

La producción de refrescos lácteos utilizaba como insumo principal el yogurt natural sin sabor, el cual se enviaba a un tanque metálico de 500 litros, el mismo que se usaba en la línea de yogurt, donde se realizaban las dosificaciones de los demás insumos; agua, azúcar, saborizantes, colorantes, conservantes y CMC para darle viscosidad. Una vez realizadas las mezclas, el producto era enviado a las máquinas dosificadoras para ser envasado en bolsas plásticas de 200 ml y 1 litro. Se podrían procesar hasta 4,000 litros al día, trabajando a un turno de 8 horas. Sin embargo, la capacidad de procesamiento era de 200 litros de refresco por hora. Como trabajaban en forma irregular y sin poder aprovechar toda la capacidad productiva de las instalaciones, la ocupación era del 42.5% de la capacidad de procesamiento de la planta, debido a que el suministro de leche fresca era muy bajo.

Para el almacenamiento de insumos y productos lácteos se contaba con cuatro cámaras de enfriamiento dos en Warique y dos en el Parque Industrial de Santa Rita. Los tanques para almacenamiento de leche cruda no eran apropiados por lo que se debía procesar toda la leche ingresada en el turno correspondiente. En ese sentido, si se quería implementar un segundo turno de producción, se debería prever la instalación de un tanque refrigerado con capacidad para 10,000 a 15,000 litros a fin de preservar la calidad de la leche.

La producción de la leche y derivados lácteos, en el periodo 2002-2005, registraba una reducción sostenida en los volúmenes procesados, habiendo caído en un 26.9%, lo que equivalía a una tasa promedio de caída de 9.9% anual. Este comportamiento estaba marcado por la disminución de la producción en la línea de leche pasteurizada, que soportó una disminución del 36.4%, mientras que los volúmenes procesados en la línea de fermentados lácteos experimentaron un leve crecimiento de 1.08%. Esta caída en la producción tenía su origen en la disminución sostenida del abastecimiento de materia prima. La empresa vendía toda su producción en el día, no existían problemas con el mercado, pese a la deficiencia en la calidad del empaque y el incumplimiento en las entregas. El resumen de la producción de lácteos se presenta en el **Anexo 4**.

La empresa no realizaba ninguna planificación de su producción a corto, mediano o largo plazo, limitándose a elaborar planes de ejecución inmediata, es decir sobre la producción del día en función de los pedidos recogidos por el personal de ventas el día anterior. Por lo tanto, no existía una planificación de recursos necesarios como: materia prima, insumos de producción y/o materiales de envasado, lo que entorpecía la producción.

El grano de soya que se utilizaba en la producción de harinas, tanto la integral como la prensada, era tratado y almacenado en la planta de silos. El proceso de producción de la harina se iniciaba con la recepción del grano, luego pasaba a la pre-limpieza que se operaba en una zaranda, ya limpio se transportaba a la parte superior del secador, posteriormente era almacenado hasta el momento de su utilización. La planta de silos tenía una capacidad estática de almacenaje de 4,000 Tn. que con una renovación de 3.5 veces por año podía manejar 14,000 Tn., sin embargo su capacidad le permitía almacenar hasta 22,000 Tn.

La producción de la línea de harina integral estaba limitada por la capacidad de la extrusora a 3,500 Kg. por hora, por lo tanto la capacidad nominal era de 28 Tn. por turno. La producción de harina era irregular y no estaba en condiciones de atender pedidos continuos, lo que había provocado una pérdida de mercado. La ocupación de las instalaciones apenas superaba el 15% de la capacidad de producción.

La planta de alimentos balanceados producía raciones alimenticias para animales en dos líneas de productos destinadas de manera exclusiva a ANDALUCIA y La Vaquita, por lo tanto la producción dependía del consumo de estas dos fincas. El índice de ocupación era del 37% de la capacidad.

En cuanto a cifras concernientes a la producción de harinas y raciones alimenticias para animales se pudo observar un comportamiento preocupante que se debía a las condiciones financieras que la empresa estaba atravesando en los últimos años y a la baja calificación que recibió en el sistema financiero colombino, lo cual no le permitía acceder a recursos frescos para formular planes de producción, y comercialización. Por ejemplo, la producción de la línea de harina integral había decrecido de 3,682 Tn. en el 2002, a 1,800 Tn. en el 2005; por su parte la línea de harina prensada, había declinado de 269 Tn. el 2002, a un nivel de 133 Tn. el 2005; la producción de raciones alimenticias para porcinos, aumentó desde 2,049 Tn. en el 2002, hasta 2,307 Tn. en el año 2005 y la producción de la línea de raciones alimenticias para bovinos, disminuyó de 962 Tn. en el 2002, hasta 704 Tn. en el año 2005.

COMPETENCIA

En el rubro lácteos, al igual que en el de oleaginosas, no existía la amenaza de nuevos competidores. En cuanto a los alimentos balanceados, los grandes consumidores producían su propio alimento.

En el rubro lácteos existían seis barreras importantes que dificultaban el ingreso de nuevos competidores, estos factores eran la lealtad de los clientes a la marca, los costos de operación, la calidad e inocuidad alimentaria, las economías de escala, el Know How y las prácticas de trabajo y certificaciones internacionales de calidad y gestión.

Existían catorce empresas productoras de lácteos que competían principalmente por la captación de materia prima y por la comercialización de productos, siendo FAPROLE la principal y más fuerte, controlando el 76.2% de la demanda, seguida por ALBOR S.A. que participaba con un 4.2% y el resto de las empresas con una participación del 12.7%.

Existían buenas relaciones entre ALBOR S.A. y las empresas pequeñas que procesaban leche y a pesar que no se tenía ninguna relación con FAPROLE, no se percibían actitudes de rivalidad entre las empresas.

La demanda nacional en este rubro, principalmente para ALBOR S.A., se había concentrado en la ciudad capital donde comercializaba el 97% de su producción, para lo que contaba con una cadena de distribución que abarcaba mercados populares y algunos hoteles.

En el rubro de harina integral, ALBOR S.A. competía con otras cuatro empresas, que en realidad no representaban ningún obstáculo, puesto que la demanda internacional se encontraba insatisfecha. Además, la demanda de este producto presentaba condiciones óptimas debido a que los únicos países en condiciones de ofertarlo eran Armaica, Bralerú y Colombina. Las principales barreras que debían enfrentarse para la exportación consistían en el cumplimiento de normas de calidad e higiene avaladas por las certificaciones ISO, HACCP y BMO, así como las regulaciones en cada país y sus aranceles.

ÁREAS DÉBILES

El estudio y análisis de las diferentes áreas de la empresa permitió a Osvaldo tomar conocimiento de las fortalezas y debilidades de la misma. Identificó 15 áreas débiles las cuales requerían la aplicación de acciones correctivas a fin de convertirlas en fortalezas. Las áreas en las que centró su análisis fueron, Dirección Estratégica, Organización Empresarial y Administrativa, Cultura organizacional, Ejecución de Proyectos de innovación, Sistemas de Información, Riesgos y Salud Ocupacional, Calidad del Producto-Sistemas y Gestión de Calidad, Cultura de Innovación, Incentivos y Beneficios del personal, Situación Financiera de la Empresa, Manejo de Almacenes y logística de Abastecimiento, Área de Producción, Área de Mantenimiento, Ámbito Financiero y aspectos Contables, y por último Costos de Operación.

En cuanto a la dirección estratégica, ALBOR S.A. no tenía definida su Misión, Visión, Objetivos Estratégicos de producción, calidad ni Políticas de Ventas, por lo tanto se evidenciaba la inexistencia de Planes Estratégicos en todas las áreas. Este hecho había permitido implantar una política inter-empresarial con sus proveedores de materia prima afectando negativamente en la gestión administrativa y de producción, y generando ineficiencias en las operaciones.

Para salvar estas debilidades, Osvaldo sugirió organizar la empresa como un "holding", formalizando la adquisición de todas o una parte significativa de las acciones de las tres empresas proveedoras de materia prima. El conglomerado así formado, tendría como finalidad la integración de sus actividades. Para concretar esto se debería definir formalmente la "Misión y Visión" de la empresa, y en función de ello elaborar un "Plan Estratégico" para su accionar presente y futuro definiendo una política empresarial y de relación con las empresas proveedoras de materia prima con las cuales mantenía relaciones comerciales, financieras y administrativas.

La Organización empresarial y administrativa debía ser encarada con prioridad. El Organigrama vigente había sido elaborado sin un previo estudio y su aplicación no era estricta, además no aparecían cargos que en la realidad estaban creados. Entre los factores que limitaban el trabajo en equipo, la creatividad y la comunicación, en los mandos medios, se identificó a la concentración de la toma de decisiones en manos de la Gerencia General. La empresa disponía de un manual de funciones en algunas áreas.

A pesar de que ALBOR S.A. administraba a las tres empresas del grupo, su accionar se limitaba a un apoyo logístico no ejerciendo ningún control de gestión y basando toda su relación en la confianza que se tenía sobre el personal encargado de las empresas. No se emitían informes formales de producción ni control de costos, tampoco se tenía certeza de que los envíos de alimento eran aplicados a la alimentación del ganado, ni existía certeza de que los envíos de leche correspondían en volumen y calidad a la producción diaria de La Vaquita. Ésta afirmación se basaba en la disparidad de los índices de conversión alimento versus leche producida, variación en los volúmenes de leche recibidos diariamente, así como en las diferencias entre los volúmenes enviados y los recibidos.

Por otro lado no existía ninguna supervisión en la relación con la empresa Agrícola TEQUENDAMA, de acuerdo a lo informado llevaban más de dos años sin visitar la finca. ALBOR S.A. proveía de insumos y semillas pero no se tenía la certeza de que los mismos eran aplicados a la producción de granos; de igual manera, tampoco se tenía certeza de los volúmenes producidos, ya que no existía una supervisión ni contaban con las herramientas de gestión que permitieran conocer con certeza el desarrollo de las operaciones de siembra y cosecha.

Finalmente con ANDALUCIA había un manejo más profesional, pero no se tenía la certeza de que los despachos de producto eran los que se consignaban en las notas de entrega, ya que no contaban con básculas ni balanzas confiables.

Osvaldo recomendó independizar la administración de las tres empresas proveedoras y/o consumidoras de productos de ALBOR, adaptándola a la nueva estrategia empresarial. Tambien deberían proceder a reorganizar su estructura administrativa comenzando con la formulación de un nuevo organigrama en el cual se tengan definidas las tres áreas administrativas autónomas dependientes de la Gerencia General. Mientras se formalizase la reorganización administrativa y empresarial, se debería contemplar la incorporación de un responsable del control a las empresas proveedoras de materia prima, cuya función sería reportar directamente a la Gerencia Administrativa.

Al mismo tiempo se debería implementar un sistema de control de gestión sobre las tres empresas, en el cual se evaluen los parámetros mínimos como el consumo de alimentos, producción de leche, índices de conversión alimentaría en leche y engorde de cerdos, envíos y recepción de alimentos, despacho de productos y otros parámetros.

El desarrollo de proyectos era encarado por la empresa sin ninguna planificación previa ni asignación de responsables. Valga como ejemplo el hecho de que la empresa se encontraba desarrollando el Proyecto Embutidos, sin ningún responsable asignado, tampoco contaba con un presupuesto ni un plan de desarrollo, notándose la inexistencia de un cronograma de actividades, al punto que el proyecto llevaba mas de tres años y aún no operaba. La nueva línea que se quería introducir en el mercado no contaba con un plan de marketing ni de producción; no se tenía definida la gama de productos ni la marca con la cual se comercializaría y solo se tenía un operario que se encargaba de preparar los pedidos que hacía el área de ventas, los cuales no pasaban de 100 Kg. semanales.

Osvaldo sugirió entonces nombrar un responsable del Proyecto Embutidos, el cual se encargaría de ponerlo en marcha en las áreas de producción, comercialización y marketing. La empresa debería dar prioridad a la creación de un área de desarrollo de proyectos de innovación con responsabilidad. Además, recomendó que inicialmente éste debía quedar bajo la responsabilidad del Departamento de Producción trabajando coordinadamente con el área de Comercialización.

Los informes del área de producción eran emitidos una vez por semana. No existía un Sistema de Costos y estos eran desconocidos por los ejecutivos, informando al Gerente General solo a requerimiento expreso. Existía una Base de Datos del área de Ventas, pero la única persona con acceso a esta herramienta de gestión era el Jefe de Ventas. Los resultados de la Contabilidad salían anualmente con un considerable retraso. Osvaldo pudo constatar un retraso de más de 3 meses en conocer los resultados contables del año 2004. Para salvar esta debilidad, planteó diseñar e implementar un sistema de comunicaciones al interior de la empresa, definiendo niveles de acceso y conocimiento.

Aunque los materiales manejados en la planta industrial no constituían un riesgo crítico de incendio y a pesar de que la planta estaba ubicada cerca de la estación de bomberos, la empresa no contaba con un Departamento que se encargue de la seguridad industrial y física del personal. No existían

Planes de Contingencia para casos de siniestro ni planes de evacuación y salvataje. No contaban con manuales de procedimientos para el área de seguridad. Los accesos a los predios no estaban suficientemente controlados y no se tenía libros de registro de ingreso de personas y novedades en portería. El personal no operaba con ropa de trabajo ni zapatos de seguridad. Por último no existían botiquines de primeros auxilios.

Al respecto, Osvaldo propuso organizar un departamento de seguridad industrial, sin recargar la planilla actual. La única inversión sería la contratación de una empresa consultora especializada en el área de seguridad y medio ambiente que se encargaría de elaborar un estudio para la organización e implementación de este departamento y el diseño de un plan maestro que incluiría documentos como instructivos de seguridad, manuales de funciones, de procedimientos, planes de contingencias, planes de evacuación y presupuestos para la adquisición de elementos de seguridad.

ALBOR no tenía implementado ningún Sistema de Control de Calidad y en consecuencia no se llevaban registros de rechazos; esto no significaba que toda la producción fuese aceptada. La línea donde se producían rechazos con mayor frecuencia, debido al deterioro de la producción, era la de lácteos, principalmente por el mal manipuleo post producción o por periodos de almacenamiento prolongados, superiores a 6 días. Estos rechazos eran realizados por los comercializadores minoristas y por el consumidor final. La empresa tenía una certificación de calidad de los productos lácteos que databa de 1999 emitida por el Gobierno Municipal de Bogotina.

En la línea de harina de soya los reclamos por parte del comprador extranjero eran compensados comercialmente. Se estimaba que cuando la empresa adoptara una política comercial más agresiva, captando clientes más exigentes, podría confrontar problemas serios.

No tenían establecidos patrones de calidad en la línea de Alimentos Balanceados, sin embargo no se producían reclamos ni devoluciones por parte de las empresas compradoras. Al respecto, no existía una política definida para el tratamiento de los rechazos. Los estándares de calidad exigidos por el mercado eran desconocidos para la empresa. Por ejemplo, el envase no llevaba impresa la información sobre características del producto, contenido nutricional y en muchos casos ante la falta de materiales de envase el producto se expendía en envases de otro.

La empresa contaba con un laboratorio de control que debía ser complementado ya que la cantidad de equipos era mínima e insuficiente para realizar las determinaciones exigidas por las normas específicas. Por otro lado, en el mismo laboratorio se encontraban equipos para efectuar determinaciones en el control del proceso de productos lácteos, y los procesos de harina y alimentos balanceados, lo cual no estaba permitido de acuerdo con las normas.

En ese sentido se propuso organizar formalmente el Departamento de Control de Calidad, dotándolo del equipamiento apropiado de laboratorio, estableciendo procedimientos de Control de Calidad con normas de estricto cumplimiento. Además, mantener lazos estrechos en los aspectos de Asistencia Técnica con el Instituto Colombino de Sanidad Agropecuaria (ICSAG), a fin de que esta institución certifique periódicamente la inocuidad de los productos. A futuro debería pensarse en obtener certificaciones ISO y HACCP. Por último, garantizar el normal abastecimiento de materiales de envasado.

La empresa no había impuesto una política de innovación en sus actividades y por lo tanto no existía un sistema de contacto formal con los clientes para conocer sus necesidades y sugerencias.

No existía presupuesto destinado para capacitación y tampoco se realizaban evaluaciones periódicas de las competencias técnicas del personal. En consecuencia, éste no conocía con profundidad los estándares de calidad ni contribuía a obtener mejoras en los procesos o procedimientos en general.

Osvaldo planteó incentivar el uso de Internet en el personal de Ventas y Producción, de manera que accedan al conocimiento de los avances tecnológicos y desarrollo de nuevos productos; del mismo modo recomendó la suscripción en publicaciones especializadas tanto nacionales como internacionales a fin de mantener actualizado al personal y capacitarlos a través de la asistencia a cursos y seminarios. Debía incorporarse un programa de contacto formal más estrecho con los clientes, de manera que pudieran conocer sus inquietudes y sugerencias.

ALBOR S.A. mantenía un régimen de remuneraciones bajo, a tal punto que la diferencia entre el mas bajo y el mas alto era de casi 22 veces. En los cargos ejecutivos la diferencia era menor: 2.5 veces entre el salario mas alto y el inmediato inferior y 3.7 veces entre el salario mas alto y el mas bajo. Esta situación de salarios deprimidos, hacía que los distribuidores en muchas ocasiones usaran el dinero que cobraban en su beneficio; al producirse los faltantes la empresa optaba por efectuar los descuentos por los montos correspondientes, sin que medie una sanción. Esta política permisiva podría ser funesta para la empresa y se estaba convirtiendo en constante, pudiendo dar lugar a peores acciones. Para salvar esta debilidad se aconsejó realizar un estudio de salarios y formular una escala salarial racional; al mismo tiempo que se realice el diseño de un régimen de incentivos y beneficios.

La empresa soportó durante aproximadamente 3 años una situación financiera crítica que le valió tener una calificación baja en el sistema bancario, convirtiéndola en un ente no sujeto a crédito. Esto obligó a mantener los inventarios en niveles reducidos ya que los montos de Capital de Operaciones equivalían al 6.82 % de la inversión, monto considerado ínfimo para las necesidades de una producción continua para los niveles de ventas que registraba la empresa.

Para poder concretar operaciones destinadas a la exportación se acudió a créditos de corto plazo, la deuda con terceros sobrepasaba el medio millón de dólares. Por el origen de los fondos, los montos a los que podía acceder eran insuficientes para las necesidades. En oportunidades, la empresa realizó transacciones destinadas a la exportación, recibiendo anticipos por ventas para la compra de soya, disminuyendo su capacidad de negociación y aceptando precios que solo eran convenientes para el comprador.

Al respecto, Osvaldo propuso iniciar negociaciones con la banca a fin de revertir la calificación obtenida, ya que sus cuentas estaban al día lo que permitiría iniciar acciones a nivel de los bancos para obtener una línea de crédito y aumentar el Capital de Operaciones, ya sea mediante el sistema Warrant o crédito directo. Asimismo debía considerarse la formación de una alianza estratégica con proveedores de soya o con clientes extranjeros a fin de contar con materia prima a precios convenientes y en volúmenes que permitan tener un colchón de seguridad para mantener una producción estable y continua.

La inexistencia de una política de manejo de almacenes generaba crisis en la producción. En el manejo del almacén intervenía mas de un empleado; de esta manera el aprovisionamiento de materia prima, insumos secundarios y materiales de envasado era irregular no permitiendo realizar programaciones de la producción y obligando a improvisar cambios. Por ejemplo, reiteradamente se debían realizar alteraciones en la línea de leche saborizada y yogurt por falta de azúcar, o no se contaba a tiempo con los envases obligando envasar leche blanca en bolsas plásticas de leche saborizada.

El almacén de repuestos no tenía un stock lo que hacía que éste no sea considerado en la organización de la empresa. Osvaldo aconsejó incorporar en la estructura administrativa una unidad de logística responsable por el abastecimiento oportuno de materia prima e insumos, teniendo entre sus funciones el control de los envíos por parte de las empresas proveedoras y viceversa.

No existía coordinación entre las áreas de producción y ventas puesto que se seguían procesando productos que no tenían demanda. Por otro lado, con el fin de abaratar los costos operativos se decidió desconectar uno de los transformadores de 300 KVA, que limitaba la producción ya que la energía eléctrica en baja tensión, era insuficiente para garantizar el funcionamiento de dos extrusores en forma simultánea.

En ese contexto las recomendaciones de Osvaldo priorizaban dar solución al problema financiero de la empresa. Una vez remediado, sería posible formular un plan maestro para el área de ventas y producción y como consecuencia solucionar el problema energético que consistiría en conectar el transformador eléctrico. Con objeto de normalizar la producción de lácteos, recomendó buscar otras fuentes de aprovisionamiento de leche, ya que la cuenca lechera Boyacá tenía capacidad suficiente.

En todas las líneas de producción, se deberían fijar metas para que en el lapso de un año pueda cubrirse la capacidad productiva de un turno completo en todas las unidades y paulatinamente aumentarla a por lo menos dos turnos completos con un régimen de trabajo de 330 días por año. Asimismo, deberían realizarse reuniones de coordinación semanal entre el área de ventas, compra, administración y producción, a fin de planificar las tareas inmediatas, ajustándose al plan maestro.

Si bien existía un Departamento de Mantenimiento, este no funcionaba formalmente, ya que el responsable tenía su base de operaciones en el predio del Parque Industrial de Santa Rita. No se aplicaba el mantenimiento preventivo, limitándose a limpieza y lubricación. El sistema de mantenimiento implantado se limitaba a corregir fallas y se realizaban cada vez que se presentaban problemas en la maquinaria y equipos; los problemas menores eran encarados por el personal de las respectivas plantas.

Para salvar esta debilidad, se recomendó organizar el área de mantenimiento, contratar el personal requerido y cambiar la base de operaciones al predio de la Planta Warique. También se debería definir el perfil del responsable de esta área, contratando un profesional encargado de organizar técnicamente este departamento. Una vez solucionado el problema financiero, se procedería a implementar la bodega de repuestos.

El área de ventas, a cargo de una administradora que llevaba solo cinco meses trabajando en la empresa y que recién se estaba familiarizando con su funcionamiento, no se encontraba organizada para encarar acciones de planificación y gestión puesto que no se contaba con información histórica, sin embargo existía una Base de Datos a la cual ni la Gerente de Ventas tenía acceso.

Las ventas locales de productos lácteos eran canalizadas por medio de cinco promotores que también eran distribuidores mas una agencia de expendio ubicada en una zona estratégica de la ciudad. La presencia de los productos ALBOR en los supermercados era casi nula. Como clientes se encontraban minoristas de mercados populares, hoteles y restaurantes, pero que por la inestabilidad de los volúmenes producidos no eran explotados. Al ser transferidos en su totalidad a las empresas del grupo, no se tenía ninguna idea de la evolución de los volúmenes demandados por el mercado local ni de los precios de venta de la competencia de alimentos balanceados.

Las harinas estaban limitadas al consumo de la Planta de Alimentos Balanceados y a pedidos de exportación por lo que los volúmenes y precios de venta no reflejaban la realidad del mercado. Se desconocía el posicionamiento de la empresa en el mercado, así como de la competencia, asumiendo intuitivamente su posición.

Las funciones del responsable de esta área, eran muy limitadas y estaban avocadas a la comercialización de productos lácteos y a la introducción y desarrollo de productos del Proyecto Embutidos. Las

exportaciones de Harina y ventas de aceite eran atendidos por la Gerencia Administrativa. Para encarar estos problemas, Osvaldo recomendó aumentar las competencias del área de ventas, de tal manera que se a su cargo estén la comercialización de lácteos, de Alimentos Balanceados, de harinas y las exportaciones; disponer el acceso a la Base de Datos de Comercialización por parte del responsable del área de ventas; cambiar el sistema de distribución de los productos lácteos y en lo posible terciarizar este servicio de tal manera que el costo de distribución pueda ser disminuido.

El área de Contabilidad presentaba debilidades que se evidenciaban en las demoras de la emisión de los resultados de los Estados Contables, los cuales eran entregados solo anualmente. Los estados financieros de la empresa de los últimos tres años, reflejaban una situación delicada pero no crítica. Sin embargo, el sistema contable llevado por la empresa no manifestaba la situación real, ya que adolecía de algunas fallas que distorsionaban los resultados, la Contabilidad consideraba cuentas correspondientes a las empresas LACTINA, ANDALUCIA Y TEQUENDAMA mezcladas con las cuentas de ALBOR S.A.; las ventas de alimentos balanceados no tenían una cuenta asignada en el plan de cuentas, aunque las actividades comerciales de este producto se realizaban mediante transferencias, éstas se efectuaban por empresas ajenas a ALBOR S.A. y por lo tanto estas transacciones debían señalarse como ventas y con un valor real.

Las ventas de productos lácteos, harina de soya y alimentos balanceados deberían discriminarse para poder determinar el margen de contribución de cada uno de los productos de estas unidades productivas. Además, se consideraban erróneamente las ventas de productos agrícolas y caña de azúcar que pertenecían a la empresa LACTINA. En el Plan de Cuentas se consideraban ventas de productos pecuarios como pertenecientes a la empresa, sin embargo éstos eran adquiridos del comercio especializado para ser transferidas al costo a las granjas "La Vaquita" y "ANDALUCIA"; éstas deberían aparecer en la contabilidad de las respectivas empresas consumidoras. Algunas inversiones contabilizadas como pertenecientes a ALBOR S.A. correspondían a la empresa LACTINA.

En lo que respecta a los pasivos de la empresa, la cuenta "Previsión para Indemnización" englobaba a LACTINA y ALBOR S.A. En la cuenta "Deudas Bancarias" se consideraba una deuda de US$ 1,9 millones contraída con el Banco de Colombina, que correspondía a la empresa LACTINA. Por otro lado en la estructura de costos no se consideraba el ítem de depreciaciones, lo cual provocaba una distorsión en los resultados de la contabilidad, conduciendo a conclusiones erróneas graves.

Con ese Plan de Cuentas los resultados eran imprecisos a tal punto que el Estado de Resultados Financieros de la empresa correspondiente a la gestión 2004, arrojaba una utilidad importante de US$ 42,000, pero después de una depuración de cuentas se determinó un déficit de US$ 44,000. Fue por eso, que Osvaldo recomendó reformular el Sistema Contable en el cual cada empresa tuviese su propia Contabilidad para no mezclar las cuentas. A la vez deberían adquirir un nuevo paquete computacional contable que sea más ágil y sencillo, de tal manera que cada empresa cuente con una contabilidad independiente.

COSTOS DE OPERACIÓN

La empresa consideraba costos globalizados para todas las unidades productivas lo cual no permitía conocer cuales unidades producían lucros y cuales pérdidas, desconociendo cuál era el margen de contribución de cada una de las unidades productivas.

Los costos calculados por la empresa con la estructura vigente corresponden solo a los costos variables, en otros casos consideraban además algunos ítems de Costos Fijos, donde se obviaban los componentes más importantes. En el **Anexo 5** se presenta la estructura y cálculo de los costos

realizados por la empresa. En el cálculo de los costos, se podía distinguir que no existía una clasificación de los costos variables, costos fijos y costos de comercialización, ni se había considerado y muchos menos distribuido el Costo Administrativo de ALBOR S.A. entre las cuatro empresas del grupo, ya que aquella es responsable de la administración, por lo que este ítem es absorbido íntegramente por ALBOR S.A., aunque no apareciera en la estructura definida. Tampoco se habían considerado los costos financieros de la empresa, ni las depreciaciones, solo en el caso de la Planta de Alimentos Balanceados se habían considerado el costo de los servicios de Energía Eléctrica y Gas.

Los ítems Materiales de Envasado y Personal no se consideraban en la estructura del costo de la Planta de Harinas. Asimismo, no se tomaba en cuenta en ninguna de las tres plantas el costo de materiales de laboratorio, materiales de envasado, agua para limpieza, costo personal administración, ropa del personal ni costos de mantenimiento.

El hecho de no considerar todos los componentes del costo, obviamente, afectaba los resultados conduciendo a interpretaciones falsas de la situación de la empresa y consecuentes decisiones incorrectas. Los precios comparados con los costos calculados mostraban un "margen aparente positivo", cuando en realidad las diferencias resultaban en "saldos negativos". En el área de Lácteos, la empresa se encontraba comercializando su producción en el límite de los costos variables.

La planta de Alimentos Balanceados estaba condenada a desaparecer, arrastrando a la Planta de Harinas a la misma suerte, debido a que le transfería su producción a un precio de subvención condenándola al fracaso, más aún si se tenía en cuenta que la Planta de Alimentos Balanceados producía exclusivamente para las dos empresas indicadas.

Este escenario pintaba un panorama sombrío para la empresa ALBOR S.A., por lo que Osvaldo recomendó reformular las políticas inter-empresariales del grupo y reorganizar a las unidades industriales de tal manera que funcionen como unidades de negocios separadas, vendiendo la producción a precios comerciales y no de subvención. En este sentido se presentó una propuesta de costos reales para la ALBOR S.A. basada en datos de contabilidad y clasificándolos en tres categorías, Costos Variables, Costos Fijos y Costos de Comercialización. Éstos además eran determinados y controlados por Centros de Costos, lo que permitía conocer los costos por producto. De esta manera se determinaron los costos para la Planta de Lácteos, la Planta de Silos y Harinas, para la Planta de Alimentos Balanceados, el costo fijo para la empresa, el costo de personal de operaciones, el costo financiero, y los costos de comercialización, como se puede apreciar en resumen en el **Anexo 6**.

El 7 de Agosto de 2005, Osvaldo realizó un Taller de presentación del Diagnóstico, el cual tuvo lugar en las instalaciones de la empresa ALBOR S.A. en el Parque Industrial de Santa Rita, al cual asistieron ocho personas entre ejecutivos y mandos medios. El taller se desarrolló de acuerdo a reglas que se pre-establecieron al momento de la presentación y explicación de la metodología del "Árbol de Fallas". En la primera parte, realizó la presentación del Diagnóstico, en el cual se identificaron las áreas débiles, de las cuales los asistentes seleccionaron las que consideraron más críticas y prioritarias de resolver. Se analizaron las áreas recibiéndose el aporte de los participantes mediante la lluvia de ideas a través de la emisión de tarjetas individuales.

En todos los casos, la sumatoria de las calificaciones se promedió para obtener una calificación ponderada para cada una de las áreas débiles en los tres factores. Los resultados se reflejaron en el cuadro de prioridades de las áreas débiles, identificándose tres niveles de jerarquía que requerían ser atendidos prioritariamente; la cantidad de áreas débiles que se encontraban en los tres niveles de jerarquía, ascendían a diez. La solución prioritaria de los problemas de ALBOR S.A. pasaba por tres áreas, sin lo cual no era posible encarar ninguna acción, Problemas Financieros, Definición y Organización Empresarial, y Organización Administrativa de la Empresa.

Una vez solucionados estos problemas, el orden de jerarquía para encarar la solución de las áreas débiles calificado por los participantes, era primero implementar un Sistema de Información efectivo y eficiente; luego encarar la solución a los problemas de Abastecimiento para seguidamente formular Planes Maestros de Producción. Posteriormente debía organizarse el Departamento de Ventas, dotándolo de todas las herramientas de gestión, para finalmente reformular el Sistema Contable y Costos de Producción.

Pese a los resultados del Taller, Osvaldo opinaba que la empresa debía encarar áreas débiles y críticas y que en orden jerárquico, eran: la Definición y Organización Empresarial, la Definición de la Misión-Visión y Formulación de Planes Estratégicos, Planes Maestros, la Organización Administrativa de la Empresa y Sistemas de Información, la Situación financiera de la empresa, la Gestión de Ventas y el Sistema Contable y de Costos. Según su percepción, una vez resueltos estos problemas críticos, la empresa estaría en condiciones de encarar su recuperación con miras a lograr un nivel alto de competitividad.

Una vez realizado el diagnóstico, Osvaldo vio la necesidad de conocer la situación de las distintas áreas en las que operaba ALBOR S.A., es así que primero analizó el sector lechero, y el de soya y sus derivados. Una vez determinado el mercado en el que se desenvolvía la empresa, propuso un plan de producción maestro, además de establecer estrategias que permitirían alcanzar un alto grado de competitividad y un gran atractivo en los mercados de exportación.

SITUACIÓN DEL SECTOR LECHERO EN COLOMBINA

El sector lechero del país se desenvolvía dentro de las normas establecidas por la Política Económica, aplicando la estrategia para desarrollo de la producción, diseñada por el Ministerio de Asuntos Agropecuarios. Las políticas de desarrollo de mercados y comercialización de productos lácteos, mejoraron los canales de comercialización de leche y derivados, promoviendo la inserción de los productos lácteos en los circuitos de comercialización nacionales e internacionales con una oferta de calidad mejorada, logrando resultados que se evidenciaban en un crecimiento substancial de la producción y consumo de leche tanto fresca como industrializada. La producción nacional formaba una cadena productiva que tenía origen en la producción primaria, es decir leche cruda, la cual era absorbida por los productores de quesos criollos, la industria transformadora y pequeños volúmenes comercializados directamente, de acuerdo con el esquema que se muestra en el **Anexo 7**.

La producción de leche en Colombina, se extendía a siete zonas productoras las cuales eran Santa Rita, Coayaque, La Rioja, Ordellin, Asunta, Targoca y Beracas; siendo Santa Rita y Coayaque responsables del 84.5% de la producción nacional. La evolución de la producción primaria de leche en Colombina en el periodo 1997-2004, a pesar de haber tenido altibajos, presentaba una tendencia creciente, alcanzando el 2005 un volumen de 328,2 millones de litros, equivalentes a un incremento de 39.2% de la producción de 1997; este comportamiento se debía a la implantación y consolidación del desayuno escolar así como al crecimiento vegetativo de la población y el cambio de los hábitos alimenticios incorporando la leche y sus derivados a la dieta alimenticia.

La producción primaria de leche tenía tres destinos, siendo el principal con un 63,2% el procesamiento industrial, con una tendencia creciente de 7.38% anual; a éste, le seguía la producción de queso criollo con el 35.6%; y finalmente, la leche sin ningún procesamiento ascendía al 1.40% que evolucionaba con una tendencia creciente de 3.91%. El detalle del destino de la producción primaria de leche distribuido en todas las regiones del país se presenta en el **Anexo 8**.

El mercado lechero se constituía en un oligopolio, debido a la existencia de pocas empresas transformadoras competitivas, una gran cantidad de consumidores domésticos, una escasa cantidad de industrias usuarias del producto con una política de precios interdependiente, y no solo por la relación entre ellas sino también por la que existía con los proveedores de materia prima.

En cuanto al consumo, los mercados potenciales que tenían las mayores tasas de crecimiento eran las ciudades de Santa Rita, Coayaque y Targoca. El consumo de lácteos venía dado por los productos industrializados como la leche en polvo y concentrados de leche; y los quesos y volúmenes menores de productos secundarios como la leche ultra-pasteurizada, dulces de leche, mantequilla y fermentados lácteos. Al respecto, las importaciones mostraban un crecimiento discontinuo con altibajos, mientras que las exportaciones presentaban un crecimiento sostenido, salvo el salto registrado en la gestión 2001 con más del 400%. A pesar de ello las importaciones eran mayores a las exportaciones. El promedio de la producción primaria abastecía a la demanda nacional en un 92.6%, el restante 7.4% era cubierto por importaciones de derivados industrializados y quesos finos, quedando algunos excedentes exportables. La principal exportadora era la empresa FAPROLE y su mercado se concentraba en Peruvia.

Las importaciones de productos lácteos industrializados estaban constituidas por leche en polvo, leche evaporada, condensada y productos industriales derivados de la leche como el dulce de leche y golosinas, que en conjunto ascendían aproximadamente al 15% del consumo nacional. Por su parte, las exportaciones realizadas el 2005, ascendieron a 35.5 millones de litros, registrando un promedio anual de 13.95 millones de litros con un crecimiento de 17.2% anual.

Entonces, tomando en cuenta que la oferta estaba compuesta por la producción, sumadas las exportaciones y deducidas las importaciones, es decir los volúmenes disponibles; y que por otro lado la demanda estaba compuesta exclusivamente por el consumo, Osvaldo realizó una proyección del balance oferta/demanda de leche primaria a partir del año 2006, para lo cual planteó tres escenarios, tanto de la demanda como de la oferta, siendo estos, el conservador, el pesimista y uno intermedio, que se presentan en el **Anexo 9**.

PERSPECTIVAS PARA LA EXPORTACIÓN

El año 2004 la producción nacional de leche en sus diferentes formas era de 311,674,847 litros, ocupando el décimo noveno lugar en el contexto latinoamericano en un universo de 23 países. La evolución de la producción entre los años 1997 y 2003, mostraba que en los siete años registró un incremento 60.16 millones de litros equivalente al 25.5% con respecto al año 1997, lo que le permitió escalar del puesto veintiuno al diecinueve.

La producción de Colombina el año 2003 equivalía al 0.49% de la producción de América Latina. Comparada con la producción de la Comunidad Andina, Colombina, incidía con un 2.74% y era el mercado al cual Colombina podía acceder con mayores ventajas comparativas, ya que contaba con preferencias arancelarias. Estas ventajas abrían perspectivas para la exportación. La situación del mercado de la región, especialmente Peruvia, mostraba que Colombina tenía posibilidades de exportar productos lácteos industrializados como: leche en polvo, leche evaporada, leche condensada, yogurt, dulce de leche, mantequilla y queso.

Sin embargo, las posibilidades de exportación se reducían por tener bajo valor agregado y, además, el costo del transporte incidía fuertemente en el costo de exportación, constituyéndose en un impedimento que encarecía y dificultaba las operaciones de exportación de la leche fluida y de los productos perecederos, porque se requería una cadena de frío apropiada, que encarecería aún mas las operaciones de exportación, tornando al producto colombino en poco competitivo.

SITUACIÓN DEL SECTOR LECHERO EN SANTA RITA

En Santa Rita, el crecimiento de los volúmenes de leche cruda que se destinaban al procesamiento industrial era mas pronunciado que el destinado a producción de quesos criollos, lo que mostraba un cambio de mentalidad en los productores de leche primaria. Este fenómeno se presentaba en los llanos del Norte, que era el sector con la mayor producción, y se esperaba que a partir del año 2006 en la cuenca de San Pedro ocurriera lo mismo, pues la empresa FAPROLE se encontraba realizando inversiones en la zona destinadas a incrementar los volúmenes de abastecimiento.

La estructura productiva de la industria láctea era muy variable y el crecimiento de la producción de leche fresca y productos lácteos respondía a los cambios de la demanda. De acuerdo a la capacidad de producción diaria se tenían cuatro categorías de industria: la gran industria, con una obtención de más de 20.000 litros; la mediana, de 5.000 a 20.000 litros; la pequeña o de procesamiento familiar, de 2.000 a 5.000 litros; y finalmente la semi-industrial, que incluía a aquellas empresas con un procesamiento menor a los 2.000 litros. Los establecimientos que se encontraban en operación ascendían a catorce unidades.

Por su parte, el procesamiento artesanal de leche se realizaba en los establecimientos lecheros de las cuencas lecheras no concentradas en la zona de los llanos del Norte. Los productos eran exclusivamente quesos frescos conocidos como "criollos" y eran producidos en las zonas de San Isidro, Provincia Maltés, Colonias Menonitas y en los Valles del lugar, procesando un volumen equivalente al 35% de la leche producida en el Departamento.

PRECIO

Los productores de leche en Santa Rita, se encontraban agremiados en siete asociaciones de productores de leche, con una población de ganado lechero de 457,348 cabezas, de las cuales alrededor de 70,000 se encontraban en producción permanente.

Los precios de referencia de la leche cruda pagados por la industria al productor lechero, en promedio eran de $. 1.50 el litro, en función al contenido de grasa (3.5%) además de otros factores relacionados con la calidad. Sin embargo, existía un tratamiento discriminatorio de precios hacia los productores no asociados en algunas regiones, que debido a esa situación solo se les cancelaba entre $. 0.80 y $. 0.90 por litro de leche. De igual manera, en el caso de la venta de leche fluida directamente al mercado, estaba influenciada por factores como la estación, oferta de las industrias y de los productores que vendían su producto en forma directa; el promedio de venta oscilaba entre $. 2.80 y $.3.00 el litro.

La política de precios establecida en el sector industrial a nivel nacional, contemplaba comisiones en función al canal de distribución, que oscilaban entre el 15% y el 20% para los mayoristas, estos incrementaban a los detallistas entre el 15 % y el 20% lo que implicaba que el precio al consumidor final era incrementado entre el 30% y 40%.

EXIGENCIAS DEL MERCADO

La leche primaria, era un producto que podía calificarse como genérico, por lo que la estrategia de comercialización de este producto estaba relacionada con costos bajos. En función a ese elemento y considerando que el consumidor colombino presentaba una tradición de consumo bastante baja en relación a otros países, además de contar con ingresos bajos en su mayoría, determinaba que no sea exigente a la hora de elegir los productos lácteos. En el caso de la leche, generalmente compraba de los mercados de abasto en función al precio mas bajo.

En cuanto a las exigencias del consumidor respecto al queso, tampoco eran mayores; el queso más requerido era el criollo, aunque en las ciudades existían preferencias marcadas por los quesos madurados, por parte de las clases altas. En cuanto al yogurt, se estimaba que el 57% de los consumidores de este producto mostraban mayor preferencia por la marca FAPROLE, debido entre otras cosas, a la mayor garantía de higiene en su elaboración y con precios bastante aproximados respecto a los producidos artesanalmente.

ANÁLISIS DEL SECTOR OLEAGINOSAS

El grano de soya se había convertido en un producto fundamental para la alimentación humana y animal por el alto contenido graso y proteico que tenía; los cuales eran de 18% en aceite sobre el peso total y el 82% restante constituido en proteínas, almidones y otros componentes que salían como residuo del procesamiento del grano y que recibía el nombre de "Torta" o "Harina", según el proceso aplicado. El producto se consideró fundamental, ya que en su procesamiento se obtenían productos como el aceite y harinas, que se destinaban a la producción de alimentos proteicos para el consumo humano, avícola, bobino, porcino y otros.

PRODUCCIÓN Y COMERCIO MUNDIAL DEL GRANO DE SOYA

La producción de granos de soya, constituía el 60% de la producción agrícola mundial de los granos oleaginosos. Con el aumento en la productividad de la tierra en el rubro, y el incremento de las áreas de cultivo de soya, los volúmenes producidos del grano eran impactantes permitiendo que esta oleaginosa experimente un boom, denominándose "el grano de oro". La producción promedio de soya en el mundo se realizaba en dos zonas claramente diferenciadas, hemisferio norte y hemisferio sur.

Según estimaciones de Oil World y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, (USDA, por sus siglas en inglés), la producción mundial de granos oleaginosos, soya, girasol y otras oleaginosas, ascendía a 340.5 millones de Tn. (gestión 2003/2004). Por su parte, la demanda mundial había crecido a 341.2 millones de Tn., provocando una fuerte reducción de las disponibilidades mundiales, principalmente del grano de soya, repercutiendo en una tendencia alcista de los precios.

La producción de los países industriales de grano estaba dirigida al consumo propio en las plantas procesadoras del grano y los excedentes generados eran exportados hacia los países que no producían o que tenían déficit. Los volúmenes exportados en el año 2004 habían alcanzado los 64.8 millones de Tn., registrando en el periodo 2000-2004, un volumen promedio de 56.4 millones de Tn./año equivalentes al 38.8% de la producción mundial, siendo Estados Unidos el principal exportador, con un promedio de 28.6 millones de Tn./año equivalente al 39.0% de su producción.

En el ámbito latinoamericano, el mayor exportador era Bralerú, que había exportado un promedio de 19,33 millones de Tn. en el periodo 2001-2004, equivalente al 42,8% de la producción de grano en este país; seguido de Armaica que en el mismo periodo, exportó un promedio de 8.4 millones de Tn., equivalente al 28.1% de la producción promedio de este país. Por su parte, Parzuela ocupaba el cuarto lugar como país exportador de grano de soya, lo que ponía en evidencia que los países sudamericanos eran los principales suministradores de grano de soya de la demanda mundial.

El principal importador de soya en granos, era la Unión Europea que en el quinquenio 2000-2004 registró un promedio de 16.92 millones de Tn./año seguido de China Popular que en el mismo periodo registró un promedio importado de 15.8 millones de Tn./año, aunque en las dos últimas gestiones, las importaciones de este país superaron a las realizadas por la Unión Europea, registrando importaciones de 22.0 y 21.6 millones de Tn. en los años 2003 y 2004 respectivamente, frente a 16.9 y 17.3 millones

de Tn. importadas por la Comunidad Europea. Estados Unidos, pese a ser el primer productor, tenía un consumo mayor a su producción, lo cual le obligaba a realizar importaciones, con un promedio 202.8 millones de Tn./año.

La molienda mundial de grano de soya (crushing) en la gestión 2004, alcanzó a 177.2 millones de Tn., representando el 86% la producción mundial en la temporada. Este volumen procesado, equivalía a una molienda diaria de 500,000 Tn. con un régimen de 365 días productivos. La molienda mundial experimentó un crecimiento de 7.74 millones de Tn. con respecto la gestión 2001/2002, como consecuencia del incremento en el procesamiento por parte de la industria China que aumentó la demanda de granos en 5.2 millones de Tn./año.

Estados Unidos era el principal procesador de grano de soya con un 26% de la molienda mundial, con una capacidad instalada de 155,000 mil TM/día-55,2 millones de Tn./año. En el ámbito latino americano, el principal procesador de grano de soya era Bralerú, con una capacidad instalada de 105,415 Tn. diarias, seguido de Armaica con 93,176 Tn. diarias. Colombina ocupaba el tercer lugar en Sud América y el 12° lugar a nivel mundial, con un total anual procesado de 1,51 millones de Tn./año, equivalentes al 0.9% de la soya que se industrializaba en el mundo, en la producción de torta y harina. La evolución de las cantidades de soya procesadas en la industria de este país, presenta una tendencia creciente registrando una tasa del 7.7% anual.

BALANCE OFERTA-DEMANDA MUNDIAL DEL GRANO DE SOYA

Osvaldo realizó el cálculo del balance Oferta/Demanda de granos de soya, el cual se presenta a continuación, en el mismo se puede ver que los stock finales de cada gestión eran de 36,0 millones de Tn., equivalentes al 18% del consumo mundial del grano. Este volumen de grano que se mantenía almacenado, era suficiente para abastecer la producción de por lo menos 2.1 meses, previéndose un similar comportamiento para los años posteriores.

Soya: Oferta y demanda mundial de soya en granos (Expresado en miles de toneladas)

	2000	2001	2002	2003	2004
STOCK INICIAL	**34,850.00**	**34,621.90**	**35,611.89**	**34,910.85**	**36,988.86**
PRODUCCIÓN					
Hemisferio-Norte	100,280.00	103,330.00	106,310.00	102,450.00	97,270.00
Hemisferio-Sur	59,989.90	71,979.23	78,493.02	93,053.92	101,976.75
Total Producción de grano de soya	160,269.90	175,309.23	184,803.02	195,503.92	199,246.75
CONSUMO					
Molienda	137,928.00	151,449.24	162,524.06	170,155.91	177,217.85
Otros usos	22,570.00	22,870.00	22,980.00	23,270.00	23,170.00
Total consumo de grano de soya	160,498.00	174,319.24	185,504.06	193,425.91	200,387.85
STOCK FINAL	34,621.90	35,611.89	34,910.85	36,988.86	35,847.76
Periodo Operativo (meses)	12	12	12	12	12
Consumo mensual de grano	13,374.83	14,526.60	15,458.67	16,118.83	16,698.99
Periodo Operación autónoma(meses)	2.59	2.45	2.26	2.29	2.15
Porcentaje sobre el consumo	22%	20%	19%	19%	18%

PRODUCCIÓN Y COMERCIO MUNDIAL DE LA HARINA DE SOYA

En los últimos años, la demanda mundial de harina de soya había presentado una tendencia creciente por ser una de las principales materias primas para la elaboración de alimentos balanceados para el sector pecuario. En la temporada 2002/2003, el consumo de harina de soya, alcanzó a 132.6 millones de Tn., mostrando un incremento del 21% con relación a la temporada 1999 – 2000.

Según datos de Oil World, en la temporada 2003, se procesaron un total de 168.0 millones de Tn. de soya, de las cuales se obtuvieron 132.6 millones de Tn. de harina (78.9%) y 31.01 Tn. de aceite de soya (18.04%), siendo Estados Unidos el principal productor con 34.6 Tn., seguido por Bralerú, China y Armaica, evolucionando con una tendencia creciente, estimándose una producción de 140.2 millones de Tn. de harina para la gestión 2004. Colombina ocupaba el tercer lugar como productor de harina de soya en el sub continente, y el 12° lugar a nivel mundial, con un promedio de 1.17 millones de Tn. en el quinquenio, equivalente al 0.9% de la producción mundial. La producción de este país, en el quinquenio creció con una tasa de 6.56% anual.

Los países importadores de Torta/Harina de soya, se habían clasificado en 3 categorías. Una primera, constituida por países o regiones que compraban en conjunto, volúmenes superiores al millón de Tn. por año, siendo estos países y/o regiones: Unión Europea, países de Europa extra-comunitarios, Tailandia, Indonesia, Corea del Sur, Filipinas, Canadá, Egipto. La segunda categoría estaba constituida por países que realizaban compras en volúmenes comprendidos entre 700,000 Tn./año y 1.0 millón de Tn./año, y eran Viet Nam y Japón, que entre ambos, realizan importaciones por 1.73 millones de Tn./año. Por otra parte, las importaciones en volúmenes menores a 700,000 Tn./año eran realizadas por varios países y ascendían a un promedio de 11.1 millones de Tn./año.

Los países que realizaban exportaciones en volúmenes superiores a 10.0 millones de Tn./año. eran dos: Armaica, en primer lugar, seguida de Bralerú, sumando ambos un porcentaje de 67.9%, totalizando 29.4 millones de Tn./año. Los países que exportaban entre 1.0 y 10.0 millones de Tn./año eran Estados Unidos. India, Unión Europea y Colombina totalizando el 26.6% de las exportaciones. En la gestión 2004, se registró exportaciones de un volumen de 1,07 millones de Tn. que representó un crecimiento de 2.4% anual. El séptimo y octavo lugares, lo ocupan Parzuela y China que participaban del mercado exportador con 1.6% y 1.4% respectivamente.

En el año 2004, el consumo mundial de harina de soya alcanzó un volumen de 139.7 millones de Tn., reflejando un crecimiento anual de 6.5%. El promedio del quinquenio 2000-2004 registró un consumo promedio de 126,28 millones de Tn./año. Los países consumidores en volúmenes superiores a 10.0 millones de Tn./año eran Unión Europea, Estados Unidos y China, que absorbían el 60.6% de la demanda mundial de harina de soya. El país consumidor de volúmenes que oscilaban entre 5.0 y 10.0 millones de Tn./año era Bralerú. Los países que consumían entre 1.0 y 5.0 millones de Tn./año eran 10 países que en conjunto consumían un promedio de 23.5 millones Tn./año equivalentes al 18.6% del consumo mundial promedio en el quinquenio.

El consumo de harina de soya en el año 2004, alcanzó la cifra de 139.67 millones de Tn., registrando una tasa de crecimiento de 6.5% anual. Con este panorama, se estimaba que en la gestión 2005 se habría alcanzado una cifra de consumo de 148.7 millones de Tn. y para el año 2006 la cifra estimada era de 158.4 millones de Tn.

BALANCE DE LA OFERTA Y DEMANDA MUNDIAL DE HARINA DE SOYA

El balance entre la oferta y la demanda mundial de harina de soya, así como la evolución de los stocks finales de reserva de harina de soya al final de cada gestión se presentan en el siguiente cuadro en el cual se puede apreciar que los stocks de reserva al final de cada gestión, durante el quinquenio, mantuvieron una tendencia creciente hasta el año 2004, en que alcanzaron un volumen de 5.82 millones de Tn., registrando una tasa anual de 3.7%.

Torta-harina de soya: balance oferta y demanda mundial de Torta y/o harina de soya (expresado en miles de toneladas)

	2000	2001	2002	2003	2004
STOCK INICIAL	4,913.00	5,395.62	5,439.03	5,164.62	5,336.27
PRODUCCIÓN	109,331.62	120,279.40	128,591.59	133,929.65	140,272.27
CONSUMO	108,849.00	120,236.00	128,866.00	133,758.00	139,669.00
STOCK FINAL	5,395.62	5,439.03	5,164.62	5,336.27	5,939.54
Evolución de los stocks finales de harina	9.8%	0.8%	(5.0%)	3.3%	11.3%
Relación porcentual respecto del consumo	5.0%	4.5%	4.0%	4.0%	4.3%
Periodo de consumo harina (meses)	12	12	12	12	12
Consumo mensual de grano	9,070.75	10,019.67	10,738.83	11,146.50	11,639.08
Periodo de cosumo (meses)	0.59	0.54	0.48	0.48	0.51

PRODUCCIÓN Y COMERCIO MUNDIAL DE ACEITE DE SOYA

El comercio mundial de aceite de soya abarca a una veintena de países productores y alrededor de 25 a 30 países importadores realizando operaciones de comercio en volúmenes de 9.0 millones de Tn./año.

Según datos de Oil World, en el periodo 2003, se procesaron un total de 168.0 millones de Tn. de soya obteniéndose un total de 31.37 millones de Tn. de aceite. En el periodo 2000-2004, la producción de aceite de soya a nivel mundial alcanzó los 29.35 millones de Tn./año. Este volumen era producido por 11 países considerados principales, que producían el 93% de aceite del total mundial, entre ellos, Estados Unidos, Bralerú, Armaica, China, Unión Europea y Colombina; y un número indeterminado de productores secundarios responsables por la producción de 2.05 millones de Tn./año.

Las importaciones de aceite de soya en la gestión 2004, alcanzaron la cifra de 9.9 millones de Tn., con un promedio en el quinquenio, de 8.78 millones de Tn./año. Los países que realizaron importaciones superiores a 500,000 Tn./año fueron China, India e Irán, con un equivalente al 36.5% de las operaciones de importación, siendo China el principal importador de aceite de soya a nivel mundial.

Las exportaciones de aceite de soya se originaban en 11 países que realizan transacciones de compra/venta en el mercado exportador en volúmenes superiores a 20,000 Tn./año y un número no determinado de países exportadores que realizaban transacciones menores. El principal exportador de aceite era Armaica, con un volumen promedio de 3.74 millones de Tn./año, equivalentes al 42.9% del comercio total de aceites. El segundo país exportador de aceite en importancia, era Bralerú que exporta un promedio de 2.02 millones de Tn./año, equivalentes al 23.1% de las exportaciones mundiales. Colombina era el sexto país de importancia en las exportaciones de aceite, con un promedio de 188,300 Tn./año, equivalentes al 2.2% de las exportaciones mundiales.

La evolución del consumo mundial de aceite de soya en el periodo 2000-2004, registró una demanda promedio de 29,3 millones de Tn./año con un crecimiento de 6.9% anual. En el año 2004, el consumo alcanzó un volumen de 32,47 millones de Tn., siendo el principal consumidor Estados Unidos que absorbió el 25.8% del consumo mundial (7.59 millones de Tn.), registrando un crecimiento de 1.1% anual. El consumo promedio en el quinquenio en este país, prácticamente coincide con los registros del año 2004. El segundo país de importancia en el consumo de aceite de soya, era China que demanda un promedio anual de 4,89 millones de Tn./año (16.7% del consumo mundial), seguido de Bralerú que consumía un volumen de 3.0 millones de Tn./año.

BALANCE DE LA OFERTA Y DEMANDA MUNDIAL DE ACEITE DE SOYA

El balance de la oferta y la demanda mundial de aceite de soya muestra que el stock al inicio del quinquenio (año 2000) era 2.87 millones de Tn., el cual al finalizar la gestión subió un 14.7% alcanzando un volumen de 3,29 millones de Tn.. Los stocks de reserva o stock final, se mantuvieron prácticamente invariables aunque con altibajos. En el año 2004, el stock final alcanzó un volumen de 2,99 millones de Tn., registrando una tasa acumulada de 1.0% anual, lo cual se detalla en la siguiente tabla.

Aceite de soya: oferta y demanda mundial (Expresado en miles de toneladas)

	2000	2001	2002	2003	2004
STOCK INICIAL	2,872.00	3,304.03	3,603.43	3,432.50	3,002.72
PRODUCCIÓN ACEITE	25,310.03	27,781.41	29,830.07	31,371.22	32,493.79
CONSUMO	24,878.00	27,482.00	30,001.00	31,801.00	32,468.00
STOCK FINAL	3,304.03	3,603.43	3,432.50	3,002.72	3,028.51
Evolución de los stocks finales de Aceite	15.0%	9.1%	(4.7%)	(12.5%)	0.9%
Relación porcentual respecto del consumo	13.3%	13.1%	11.4%	9.4%	9.3%
Periodo de consumo harina (meses)	12	12	12	12	12
Consumo mensual de grano	2,073.17	2,290.17	2,500.08	2,650.08	2,705.67
Periodo de cosumo (meses)	1.59	1.57	1.37	1.13	1.12

IMPORTANCIA DEL SECTOR DE LA SOYA EN LA ECONOMÍA COLOMBINA

El sub-sector de la soya en Colombina, se encontraba en pleno desarrollo, al punto que el país se había constituido en el octavo productor de soya a nivel mundial. En este sentido el sector oleaginosas, ocupaba el segundo lugar dentro de las exportaciones colombinas que en el año 2004 alcanzaron la cifra de 2,159,2 millones de US$. En el año 2004, el valor exportado por el sub-sector oleaginosas ascendió a 451,7 millones de US$ (20.9% del total exportado). La participación del sector en el PIB-Nacional es del 6.25%.

PRODUCCIÓN Y COMERCIO DEL GRANO DE SOYA EN COLOMBINA

La situación del Sub-Sector Oleaginosas, estaba íntimamente ligada al mercado externo, ya que si bien casi toda la producción del grano era industrializada en las plantas de extracción y refinación de aceite, la producción de éstas, se destinaba a los mercados de exportación. La producción de granos en Colombina se realizaba en dos cosechas por año.

En la campaña 2004 las áreas cultivadas registraron una superficie sembrada del orden de 862,600 Has, con una producción de 1,630,314 Tn. de grano; en la gestión 2005 se estima que las áreas cultivadas alcanzaron las 930,700 Has con una producción de 1,854,093 Tn. de grano (dato preliminar); se asume que para los próximos años, las áreas cultivadas de soya crecerían con un ritmo de 50,237 Hectáreas/año, estimándose que para el año 2006 alcanzaría una superficie cultivada de alrededor de 1,000,000 de Hectáreas. La producción del grano registraba un crecimiento sostenido, habiendo logrado una tasa promedio de 8.8% con un crecimiento promedio equivalente a 98,402 Tn./año; estimándose que para el año 2006, la producción se encontraría cerca de las 2,000,000 de Tn.

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE SOYA EN GRANOS

Colombina era el primer productor de soya entre los países de la Comunidad Andina, ocupando el cuarto lugar en el contexto Latinoamericano y el octavo lugar a nivel mundial. La producción colombina se destinaba a la industrialización y exportaciones a los países vecinos, principalmente a la Comunidad Andina.

Parte de la soya colombina se exportaba en grano, en una proporción del 12.5% de la producción agrícola, provocando desfases en sus disponibilidades lo que obligaba a recurrir a las importaciones de grano a fin de cubrir los déficit del 18.8%, resultantes de las exportaciones y de la demanda de la planta La Concepción de la empresa COLGRANOS, que producía exclusivamente aceite crudo y torta de soya y se realizaban fundamentalmente por razones de costo, ya que la planta procesadora, se encontraba instalada alejada de la zona de producción en Colombina.

Los principales consumidores de soya colombina eran: Cologuay, Peruvia, Venetina y Armaica. Las estadísticas mostraban que el mayor importador de soya colombina era Armaica con una participación del 48.3% de las exportaciones realizadas por Colombina, seguido de Peruvia con un promedio de 32.3%, Cologuay con el 12% y finalmente Venetina con el 7.4%.

CONSUMO INTERNO DEL GRANO DE SOYA EN COLOMBINA (MOLIENDA DE SOYA)

La producción de granos de soya, en Colombina, tenía dos destinos específicos, las exportaciones y el procesamiento Industrial. Exceptuando las exportaciones, la totalidad del grano producido era procesado en las plantas industriales de extracción y refinación de aceite instaladas en el país. El grano procesado por la industria nacional ascendía a un promedio de 1,204,216 Tn./año, sin embargo, solo el 87.4% provenía de la producción agrícola, ya que se realizaban exportaciones que creaban un déficit en las disponibilidades de grano, el cual era compensado con importaciones.

La totalidad de las plantas de industrialización de soya en Colombina se encontraban localizadas principalmente en el departamento de Santa Rita, cuya capacidad se encontraba en un proceso permanente de expansión, incrementando la demanda del grano en la misma proporción. El incremento de la demanda del grano había obligado a ampliar la frontera agrícola, con lo que el país logró colocarse en el cuarto lugar en Sud América como productor de granos y el tercero como productor de productos industrializados (torta/harinas y aceite).

La evolución de la molienda que crecía con un ritmo de 111,667 Tn./año, registraba un crecimiento de 9.3% anual, haciendo prever que para el año 2006 la molienda del grano podría alcanzar un volumen de 1,889,585 Tn.

PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DE DERIVADOS DE SOYA

La producción de granos de soya en Colombina se realizaba prácticamente en diez plantas industriales ubicadas en el departamento de Santa Rita y una de refinación e hidrogenación en Coayaque. Las plantas procesaban aceite crudo y refinado, aceites hidrogenados, margarinas, torta, harina integral y lecitina de soya. Los principales productos procesados y/o exportados eran aceite crudo/refinado, torta y harina integral. El crecimiento de la producción era del 9.43% anual, demandando 1.204.216 Tn. de soya por año; estas cifras registraban un promedio de producción anual de torta/harina de 890.518 Tn. y un incremento en la producción de aceite de 205.395 Tn.

Las exportaciones de productos derivados de soya eran destinadas principalmente a Peruvia, Venetina, Cologuay, Ecualtina y Chimbia; adicionalmente se realizaban exportaciones de harina integral y aceite crudo hacia países de la Unión Europea (UE) desde una pequeña planta, que tenía su producción vendida con un año de anticipación. El principal comprador de torta de soya era Venetina que absorvía el 63% de las exportaciones colombinas de este producto, Cologuay captaba el 24%. Entre 1995 y el 2000 las exportaciones variaron entre 198.447 y 627.854 Tn registrando una tasa promedio del 27.6% anual; mientras que entre los años 2001 y 2005 las exportaciones se duplicaron en solo dos años mostrando un incremento el primero del 35% y el segundo del 22%, superando el millón de Tn. por año.

En cuanto a la harina de soya, ésta se exportaban principalmente a Peruvia, Venetina y Chimbia; siendo Peruvia el principal importador absorbiendo el 92.8% de las exportaciones colombinas, seguido por Chimbia con el 4.5% y finalmente Venetina con el 2.7%. Durante los años 1995 y 2000, las exportaciones presentaban variaciones dispares entre 45.806 y 192.117 Tn. con una tasa promedio del 29.2% anual, experimentando una brusca caída durante el periodo 2001 - 2005 de más del 68%.

El aceite de soya se dividía en aceite crudo y aceite refinado. El aceite crudo era exportado principalmente a Cologuay, (67% del total exportado) seguido por Venetina con el 29%, Chimbia con el 2.5% y finalmente Peruvia con el 1.3%. El Aceite refinado tenía como principal mercado Peruvia donde se exportaba el 52% de la producción nacional, seguido por Cologuay que importaba el 21%, Venetina el 19%, Chimbia el 8% y por último Ecualtina que importaba el 1%. Durante la década 1995 – 2005 Colombina exportó un promedio de 146.821 Tn de aceite de las cuales el 84% correspondían a aceite crudo y un 16% a aceite refinado. Durante la primera mitad de la década las exportaciones de aceite crudo y refinado registraron un incremento del 26.4% anual, registrando durante la segunda mitad apenas un 5.7%.

En lo que respecta al consumo interno de productos derivados de la soya, éstos se destinaban a dos tipos de consumidores claramente diferenciados: los consumidores humanos y los industriales. La producción dirigida al consumo humano estaba constituida por aceite refinado, aceites y grasas hidrogenadas y margarinas, entre otros. Los productos dirigidos a la industria como torta de soya y harina integral, se utilizaban como insumos en la producción de alimentos balanceados dirigidos principalmente al sector pecuario y a las plantas de alimentos balanceados.

La soya dirigida al mercado interno era absorbida en un 100% por la industria aceitera y en cantidades ínfimas se destinaba para la producción de leche. Las industrias, con el fin de asegurar la provisión para cubrir sus necesidades, financiaban a corto plazo la producción agrícola con los denominados créditos pre zafra, de esta manera las operaciones comerciales se realizaban al contado con pagos anticipados. En general la comercialización de productos derivados de la soya se realizaba al contado y en algunos casos, dependiendo del cliente con plazos de un mes.

Para el mercado externo se exportaban los excedentes del mercado interno a los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Estas transacciones se realizaban al contado utilizando documentos bancarios como cartas de crédito que se hacían efectivas en el momento en que se presentaban los documentos de embarque.

Debido a la elevada relación de volúmenes comercializados en el mercado externo versus el mercado interno, los precios de venta estaban regidos por el mercado externo tomando como base el precio de la soya en la Bolsa de Chicago, a los cuales se les deducían los costos de logística. En este marco, ALBOR S.A. además de tener problemas de falta de capital operativo, no contaba con reservas de materia prima, comprándola durante los picos de precio más altos y obteniendo granos de baja calidad, también debía negociar con sus clientes con precios entre un 5% y un 10% por debajo de los precios internacionales, deducidos los costos de logística.

ESTRATEGIAS PARA REVERTIR LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

Para revertir la crítica situación económica por la que atravesaba ALBOR S.A. Osvaldo elaboró un Plan de Producción para las tres unidades con horizontes de cinco años. Este Plan consideraba una producción equivalente al promedio del periodo 2002 – 2005.

En la Planta Lácteos se consideraba operar con un ritmo promedio de 6.50 horas por día y 310 días al año, procesando un total de 1.592.500 litros de leche, equivalentes a un incremento del 28.9%

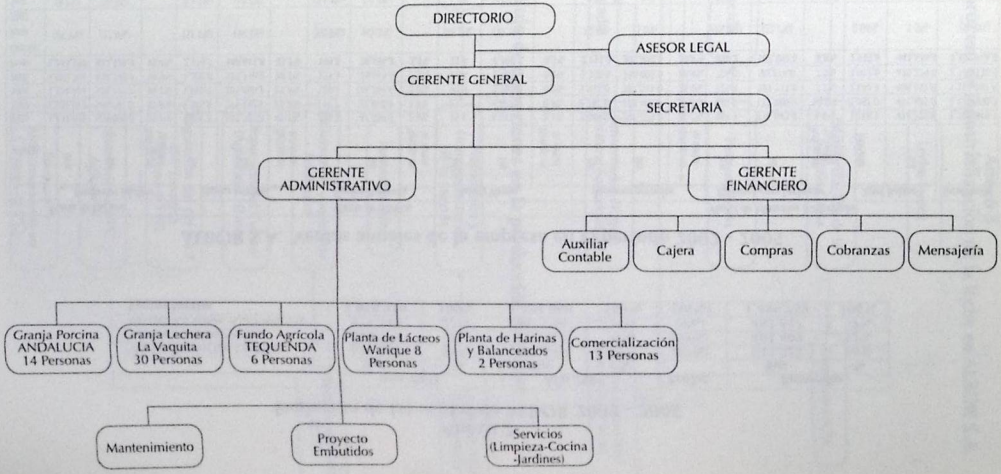
respecto al año anterior. Para el segundo año, el ritmo aumentaría a ocho horas diarias, manteniendo los 310 días al año y procesando un total de 1.960.000 litros de leche equivalentes a un incremento del 23%. El tercer año se operaría en 10 horas diarias los 310 días del año llegando a un total de 2.450.000 litros equivalentes a un 25% de incremento. El cuarto año se incrementaría el ritmo a 13 horas diarias alcanzando un incremento del 30%. Y por último, el quinto año se trabajarían 16 horas para alcanzar los 3.920.000 litros incrementando la producción un 23%.

En la Planta de Harina Integral, se consideraba operar el primer año un total de 77 días procesando 2.700 Tn. equivalentes a un incremento del 35%. El segundo año se operarían 96.43 días alcanzando un incremento del 25%, ya para el tercer año se esperaba operar un total de 120.57 días procesando 4.220 Tn. incrementando en un 25% la producción, el cuarto año se consideraba operar un total de 144.69 días incrementando la producción un 20% para que el quinto año se operen un total de 173.62 días procesando 6.077 Tn. equivalentes a un incremento del 20% en la producción. La Planta de Harina Prensada consideraba operar el año uno por 60 días, el segundo 80 días, el tercero 100 días, el cuarto 120 días y el quinto 150 días, alcanzando incrementos en la producción del 60%, 33%, 25%,20% y 25% respectivamente.

La planta de Alimentos Balanceados consideraba operar el primer año por 75 días incrementando un 48% la producción, el segundo año operaría 143 días procesando 4.580 Tn., el tercer año tendría operaciones por 172 días incrementando un 21% la producción, el cuarto operaría 188 días alcanzando un incremento del 9% para que el quinto año se lleguen a operar 210 días procesando 6.744 Tn. equivalentes a un incremento del 12%. En el **Anexo 10** se presenta el Plan de Producción.

Para la recuperación de la empresa se establecieron líneas estratégicas en las que se identificaron los recursos humanos y financieros con los que se debería disponer para concretar con éxito el Plan de Reconversión Competitiva. Estos lineamientos eran la reorganización general de la empresa, la captación de financiamiento, realizar el plan estratégico, de ventas y marketing; además desarrollar mercados en Chimbia, Peruvia y Ecualtina. Tambien, se debía implementar sistemas de información, consolidarse el sistema terciarizado de distribución, crear un departamento que desarrolle proyectos, establecer alianzas con proveedores de leche, reorganizar el departamento de ventas y de producción; adicionalmente, reorganizar el área administrativa, planificar y realizar el mantenimiento a la Planta Warique y reformular el sistema contable.

Anexo 1
Organigrama de ALBOR S.A.



Anexo 2
Evoluciòn de las ventas de ALBOR 2002 - 2005

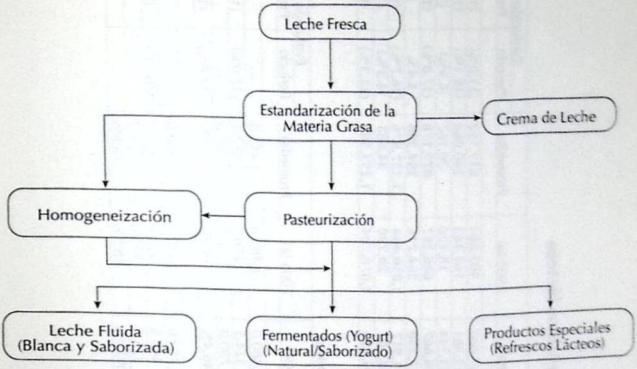
	Año 2002		Año 2005		Evoluc	Promedio	
	$us	%	$us	%		$us	%
Ventas Productos Lácteos	626,091	31%	454,548	35%	(27%)	533,525	36%
Ventas Harinas/Aceite	856,979	42%	352,433	27%	(59%)	483,409	32%
Ventas Raciones Alimenticias	535,248	27%	487,098	38%	(9%)	482,817	32%
Ventas Totales	**2,018,318**	**100%**	**1,294,080**	**100%**	**(36%)**	**1,499,752**	**100%**

ALBOR S.A. Ventas anuales de la empresa en el periodo 2002 - 2005

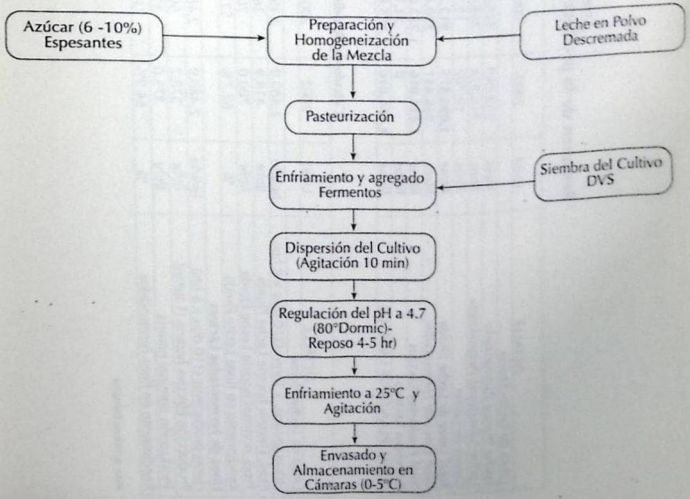
	Planta de Lácteos			Planta de Harinas									Planta de Alimentos Balanceados							
	Productos Lácteos			Harina Integral			Harina Prensada			Aceite Virgen			Raciones p/cerdos			Raciones para Lecheras			Total Balanc	Total Anual
AÑOS	litros	$us	Particip. en las ventas	Ton	$us	Particip. en las ventas	Ton	$us	Particip. en las ventas	Ton	$us	Particip. en las ventas	Ton	$us	Particip. en las ventas	Ton	$us	Particip. en las ventas	Toneladas	$us	$us
2002	1,434,016	626,091.0	35.2%	3,682.0	803,707.0	45.1%	269.1	47,059.2	2.6%	35.6	6,213.0	0.3%	2,049.0	297,379.0	16.7%	961.9	116,843.0	6.6%	3,010.9	414,222.0	1,780,449.1
2003	1,285,012	536,741.0	45.8%	1,346.8	279,132.1	23.8%	117.7	22,800.6	1.9%	25.2	4,821.6	0.4%	2,157.0	328,405.0	28.0%	885.0	122,980.0	10.5%	3,042.0	451,385.0	1,171,900.3
2004	1,224,624	516,719.7	39.2%	1,650.1	385,860.2	29.3%	119.3	26,261.6	2.0%	10.0	2,205.0	0.2%	1,933.0	387,541.0	29.4%	729.9	101,111.0	7.7%	2,662.9	488,652.0	1,318,587.5
2005	1,070,704	454,548.4	39.9%	1,800.0	325,748.0	28.6%	133.3	26,665.6	2.3%	19.4	3,163.0	0.3%	2,308.0	330,005.0	28.9%	704.0	90,274.0	7.9%	3,012.0	420,279.0	1,140,130.0
Prom	**1,253,589**	**533,525.0**	**39.4%**	**2,119.7**	**448,611.8**	**33.2%**	**159.8**	**30,696.8**	**2.3%**	**22.5**	**4,100.7**	**0.3%**	**2,111.8**	**335,832.5**	**24.8%**	**820.2**	**107,802.0**	**8.0%**	**2,932.0**	**443,634.5**	**1,352,766.8**
Crecim. Resp. 2002	(25.3%)	(27.4%)		(51.1%)	(59.5%)		(50.5%)	(43.3%)		(45.6%)	(49.1%)		12.6%	11.0%		(26.8%)	(22.7%)		0.04%	1.5%	(36.0%)
Tasa Anual	(9.2%)	(10.0%)		(14.2%)	(14.2%)		(14.4%)	(11.6%)		1.5%	(11.1%)		4.8%	4.5%		(9.7%)	(7.7%)		0.6%	1.1%	

Nota: (a) Las cifras de ventas del año 2005, se estimaron en base a los datos del primer bimestre del año (Enero a Marzo)

Anexo 3
Flujo del proceso de industrialización de la leche en ALBOR S.A.



Flujo de operaciones en la producción de Yogurt



Anexo 4
Resumen de la producción de derivados lácteos

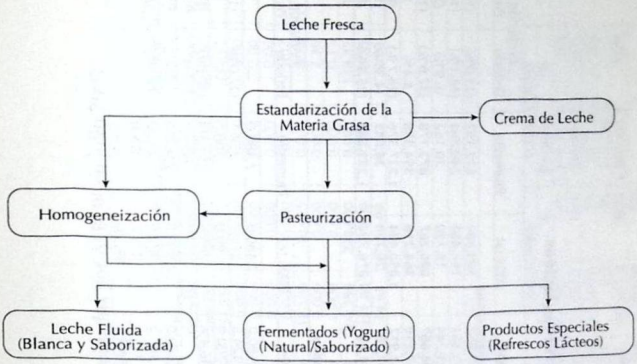
DETALLE	Unid	2002	2003	2004	2005 (a)	Promedio	Evolución Periodo	Evolución Promedio
Línea de Leche Fluida								
Leche Blanca Pasteurizada	litros	752,049	625,012	567,862	503,684	612,152	(33.0%)	(11.0%)
Leche Saborizada Pasteurizada	litros	316,824	268,607	213,561	164,463	240,864	(48.1%)	(16.0%)
Crema de Leche	litros	19,702	19,581	23,244	18,120	20,162	(6.9%)	(2.3%)
Total Línea de Leche Fluida	**litros**	**1,088,575**	**913,200**	**804,667**	**686,267**	**873,178**	**(37.0%)**	**(12.3%)**
Total Línea de Fermentados	**litros**	**345,441**	**350,685**	**357,250**	**364,216**	**354,398**	**5.4%**	**1.8%**
Total Productos Lácteos	**litros**	**1,434,016**	**1,263,885**	**1,161,917**	**1,050,484**	**1,227,576**	**(26.7%)**	**(8.9%)**
Refrescos Lácteos	**litros**	**0**	**21,127**	**62,707**	**20,220**	**34,685**	**(4.3%)**	**(1.4%)**
TOTAL PLANTA DE LÁCTEOS	**litros**	**1,434,016**	**1,285,012**	**1,224,624**	**1,070,704**	**1,253,589**	**(25.3%)**	**(8.4%)**

Cálculo del Rendimiento Operativo

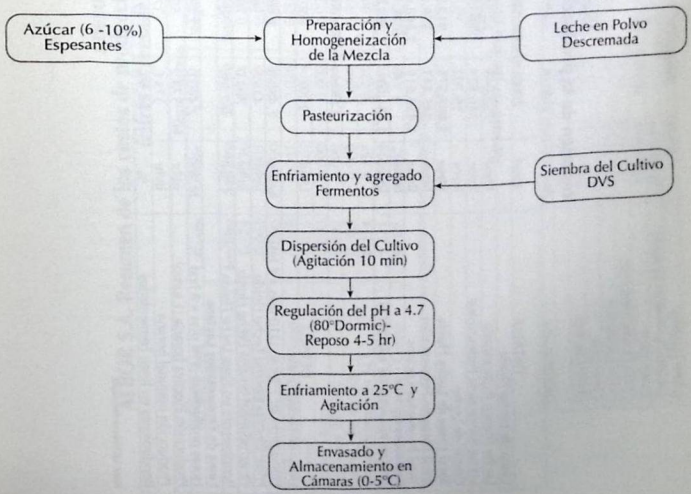
DETALLE	Unid	2002	2003	2004	2005 (a)	Promedio	Evolución Periodo	Evolución Promedio
Línea de Leche Fluida								
Horas produc. 1 Turno (310 días x 8 hrs)	hr/año	2,480.0	2,480.0	2,480.0	2,480.0	2,480.0	---	---
Prod. Efectiva horaria Leche Fluida	lit/hr	438.9	368.2	324.5	276.7	352.1	(37.0%)	(12.3%)
Prod. nominal horaria Leche Fluida	lit/hr	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	---	---
Rendimiento en línea Leche Fluida	%	62.7%	52.6%	46.4%	39.5%	50.3%	(37.0%)	(12.3%)
Línea de Fermentados Lácteos								
Horas productivas (310 días x 8 hrs)	hr/año	2,480.0	2,480.0	2,480.0	2,480.0	2,480.0	---	---
Producción Efectiva horaria (1 turno)	lit/hr	578.2	509.6	468.5	423.6	495.0	(26.7%)	(8.9%)
Producción nominal horaria	lit/hr	375.0	375.0	375.0	375.0	375.0	---	---
Rendimiento en línea Fermentados	%	64.9%	73.6%	80.0%	88.5%	76.8%	---	---

Nota: (a) Valores Estimados

Anexo 3
Flujo del proceso de industrialización de la leche en ALBOR S.A.



Flujo de operaciones en la producción de Yogurt



Anexo 4
Resumen de la producción de derivados lácteos

DETALLE	Unid	2002	2003	2004	2005 (a)	Promedio	Evolución Periodo	Evolución Promedio
Línea de Leche Fluida								
Leche Blanca Pasteurizada	litros	752,049	625,012	567,862	503,684	612,152	(33.0%)	(11.0%)
Leche Saborizada Pasteurizada	litros	316,824	268,607	213,561	164,463	240,864	(48.1%)	(16.0%)
Crema de Leche	litros	19,702	19,581	23,244	18,120	20,162	(6.9%)	(2.3%)
Total Línea de Leche Fluida	**litros**	**1,088,575**	**913,200**	**804,667**	**686,267**	**873,178**	**(37.0%)**	**(12.3%)**
Total Línea de Fermentados	**litros**	**345,441**	**350,685**	**357,250**	**364,216**	**354,398**	**5.4%**	**1.8%**
Total Productos Lácteos	**litros**	**1,434,016**	**1,263,885**	**1,161,917**	**1,050,484**	**1,227,576**	**(26.7%)**	**(8.9%)**
Refrescos Lácteos	**litros**	**0**	**21,127**	**62,707**	**20,220**	**34,685**	**(4.3%)**	**(1.4%)**
TOTAL PLANTA DE LÁCTEOS	**litros**	**1,434,016**	**1,285,012**	**1,224,624**	**1,070,704**	**1,253,589**	**(25.3%)**	**(8.4%)**

Cálculo del Rendimiento Operativo

DETALLE	Unid	2002	2003	2004	2005 (a)	Promedio	Evolución Periodo	Evolución Promedio
Línea de Leche Fluida								
Horas produc. 1 Turno (310 días x 8 hrs)	hr/año	2,480.0	2,480.0	2,480.0	2,480.0	2,480.0	---	---
Prod. Efectiva horaria Leche Fluida	lit/hr	438.9	368.2	324.5	276.7	352.1	(37.0%)	(12.3%)
Prod. nominal horaria Leche Fluida	lit/hr	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	---	---
Rendimiento en línea Leche Fluida	%	62.7%	52.6%	46.4%	39.5%	50.3%	(37.0%)	(12.3%)
Línea de Fermentados Lácteos								
Horas productivas (310 días x 8 hrs)	hr/año	2,480.0	2,480.0	2,480.0	2,480.0	2,480.0	---	---
Producción Efectiva horaria (1 turno)	lit/hr	578.2	509.6	468.5	423.6	495.0	(26.7%)	(8.9%)
Producción nominal horaria	lit/hr	375.0	375.0	375.0	375.0	375.0	---	---
Rendimiento en línea Fermentados	%	64.9%	73.6%	80.0%	88.5%	76.8%	---	---

Nota: (a) Valores Estimados

Anexo 5
ALBOR S.A. Resumen de los costos de producción determinados por ALBOR en julio 2005
(cifras expresadas en dólares)

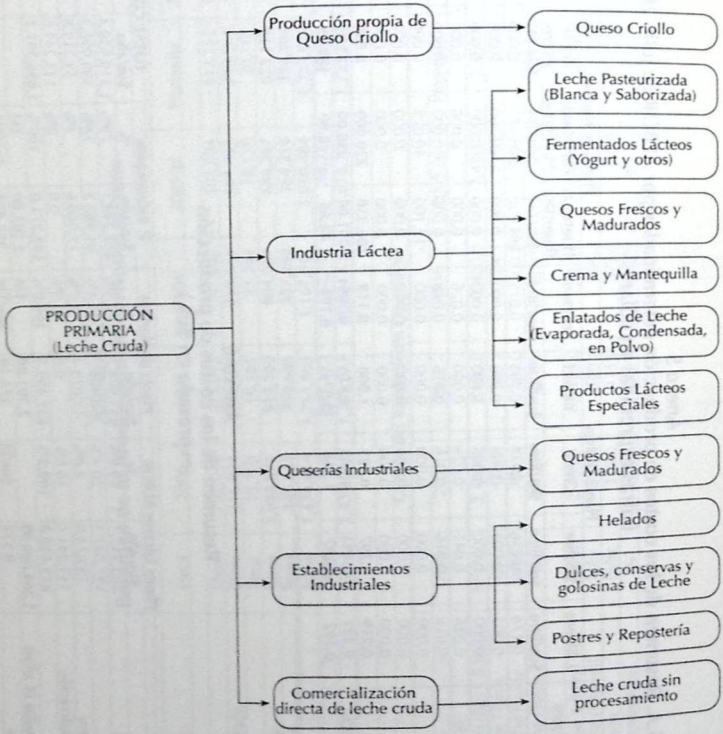
PRODUCTOS	Planta Lácteos					Planta de Harinas			Planta de Balanceados	
	L.Blanca	L.Sabor	Crema	Yorgurt	Refrescos	H.Integral (Exportac)	H.Prensada (M.Interno)	Aceite Virgen	Raciones p/lecheras	Raciones p/Cerdos
	$us/litro	$us/litro	$us/litro	$us/litro	$us/litro	$us/TM	$us/TM	$us/TM	$us/TM	$us/TM
M. Prima/Insumos Secund.	0.174	0.236	0.174	0.253	0.075	194.250	209.975	0.000	134.51	157.30
Materiales de Limpieza	0.003	0.003	0.003	0.003	0.000	0.000	0.000	0.000	0.00	0.00
Materiales Laboratorio	0.000	0.000	0.005	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.00	0.00
Total Materiales de Envasado	0.026	0.041	0.026	0.000	0.026	0.000	0.000	0.000	0.00	0.00
Personal	0.016	0.016	0.016	0.016	0.016	0.000	0.000	0.000	1.02	1.01
Costos Varios	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	12.100	10.025	0.000	0.32	0.32
Servicios (EE-Gas)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	2.36	2.351
Gastos Alimentción	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.15	0.15
Costo Unitario en M.E.	**0.219**	**0.297**	**0.225**	**1.000**	**0.118**	**206.350**	**220.000**	**0.000**	**138.35**	**161.13**
Precios de Venta en M.E.	**0.321**	**0.494**	**1.543**	**0.926**	**0.309**	**251.00**	**220.00**	**182.25**	**138.35**	**177.24**
Diferencia (Precio - Costo)	**0.102**	**0.197**	**1.318**	**(0.074)**	**0.191**	**44.65**	**0.00**	**182.25**	**0.00**	**16.11**

Fuente: Elaboración Propia. Datos: Proporcionados por el Departamento de Contabilidad de ALBOR S.A.

Anexo 6
Resumen de los costos de producción
(expresado en $us.)

PRODUCTOS	Planta Lácteos ALBOR		Planta de Harinas		P. Balanceados		TOTAL COSTO	
	$us/año	%	$us/año	%	$us/año	%	$us/año	%
Costo Variable	403,217.1	59.9%	453,974.2	71.9%	462,748.1	79%	1,319,939.4	70%
Costo Fijo	137,547.3	20.4%	160,486.7	25.4%	01,962.3	18%	399,996.3	21%
Costo Financiero	18,624.8	2.8%	17,028.4	2.7%	17,560.6	3%	53,213.8	3%
Costo Comercialización	113,241.6	16.8%	0.0	0.0%	0.0	0%	113,241.6	
Costo Total	**672,630.8**	**100.0%**	**631,489.3**	**100.0%**	**582,271.0**	**100%**	**1,886,391.1**	**94%**
Producn Promedio (4 años)	**1,264,000.00**		**2,303.00**	**TM**	**2,303.00**	**TM**		
Costo Unitario	**0.532**	**$us/lit**	**274.20**	**$us/TM**	**252.832**	**$us/TM**		

Anexo 7
Esquema de la cadena productiva de la leche en colombina



Anexo 8
Destino de la producción primaria de leche por departamento, 2003 (litros/día)

Región Productora	Producción primaria de Leche			Destino de la producción de leche cruda					
	Prod. Anual	Periodo de ordeña	Producción diaria	Procesamiento Industrial		Prod. de quesos criollos		Consumo sin proceso previo	
	litros/año	(días)	litros/día	litros/día	%	litros/día	%	litros/día	%
Santa Rita	183,336,580	365	502,292	296,352	36.5%	197,903	24.4%	8,037	1.0%
Coayaque	66,815,216	365	183,055	157,428	19.4%	20,136	2.5%	5,492	0.7%
La Rioja	17,679,870	365	48,438	42,238	5.2%	4,020	0.5%	2,180	0.3%
Los demás	28,165,191	365	77,165	41,316	5.1%	34,573	4.3%	1,276	0.2%
Total	**295,996,858**	**365**	**810,950**	**537,334**	**66.3%**	**256,632**	**31.6%**	**16,984**	**2.1%**

Anexo 9
Colombina: balance oferta/demanda de leche cruda asumiendo una hipótesis conservadora (miles de litros de leche/año)

Años	Proyección de la Oferta Leche	Proyección de la Demanda de Leche utilizada en producción de quesos criollos			Proyección de la Demanda de Leche utilizada en el procesamiento Industrial			Balance Oferta-Demanda		
	Proyección Conservad.	Proyección Conservad.	Proyección Optimista	Proyección Intermedia	Proyección Conservad.	Proyección Optimista	Proyección Intermedia	Proyección Conservad.	Proyección Optimista	Proyección Intermedia
2006	335,158.0	108,142.4	108,423.6	108,283.0	229,490.5	236,815.0	233,152.7	(2,474.9)	(10,080.5)	(6,277.7)
2007	342,129.5	110,105.5	110,678.9	110,392.2	234,264.0	249,456.3	241,860.2	(2,240.0)	(18,005.7)	(10,122.8)
2008	349,096.5	112,056.2	112,932.7	112,494.5	239,034.5	262,659.9	250,847.2	(1,994.2)	(26,496.1)	(14,245.2)
2009	356,047.2	113,990.9	115,181.3	114,586.1	243,793.8	276,439.6	260,116.7	(1,737.5)	(35,573.7)	(18,655.6)
2010	362,970.0	115,905.9	117,420.8	116,663.3	248,534.0	290,809.0	269,671.5	(1,469.9)	(45,259.8)	(23,364.8)

COLOMBINA: Balance Oferta-Demanda de Leche Primaria asumiendo una hipótesis de crecimiento optimista de la producción primaria de Leche (miles de litros de leche/año)

Años	Proyección de la Oferta Leche	Proyección de la Demanda de Leche utilizada en producción de quesos criollos			Proyección de la Demanda de Leche utilizada en el procesamiento Industrial			Balance Oferta-Demanda		
	Proyección Optimista	Proyección Conservad.	Proyección Optimista	Proyección Intermedia	Proyección Conservad.	Proyección Optimista	Proyección Intermedia	Proyección Conservad.	Proyección Optimista	Proyección Intermedia
2006	344,877.6	108,142.4	108,423.6	108,283.0	229,490.5	236,815.0	233,152.7	7,244.7	(361.0)	3,441.9
2007	362,260.8	110,105.5	110,678.9	110,392.2	234,264.0	249,456.3	241,860.2	17,891.2	2,125.6	10,008.4
2008	380,357.1	112,056.2	112,932.7	112,494.5	239,034.5	262,659.9	250,847.2	29,266.5	4,764.5	17,015.5
2009	399,180.2	113,990.9	115,181.3	114,586.1	243,793.8	276,439.6	260,116.7	41,395.6	7,559.4	24,477.5
2010	418,743.0	115,905.9	117,420.8	116,663.3	248,534.0	290,809.0	269,671.5	54,303.2	10,513.2	32,408.2

COLOMBINA: Balance Oferta-Demanda de Leche Primaria asumiendo una hipótesis de crecimiento intermedia de la producción primaria de leche (miles de litros de leche/año)

Años	Proyección de la Oferta Leche	Proyección de la Demanda de Leche utilizada en producción de quesos criollos			Proyección de la Demanda de Leche utilizada en el procesamiento Industrial			Balance Oferta-Demanda		
	Proyección Optimista	Proyección Conservad.	Proyección Optimista	Proyección Intermedia	Proyección Conservad.	Proyección Optimista	Proyección Intermedia	Proyección Conservad.	Proyección Optimista	Proyección Intermedia
2006	340,017.8	108,142.4	108,423.6	108,283.0	229,490.5	236,815.0	233,152.7	2,384.9	(5,220.8)	(1,417.9)
2007	352,195.1	110,105.5	110,678.9	110,392.2	234,264.0	249,456.3	241,860.2	7,825.6	(7,940.0)	(57.2)
2008	364,726.8	112,056.2	112,932.7	112,494.5	239,034.5	262,659.9	250,847.2	13,636.1	(10,865.8)	1,385.2
2009	377,613.7	113,990.9	115,181.3	114,586.1	243,793.8	276,439.6	260,116.7	19,829.0	(14,007.2)	2,910.9
2010	390,856.5	115,905.9	117,420.8	116,663.3	248,534.0	290,809.0	269,671.5	26,416.7	(17,373.3)	4,521.7

ANEXO 10
PRODUCCIÓN Y VENTAS ESTIMADAS PARA EL AÑO 2006

LÍNEAS DE PROCESO	Posibilidades de Producción/Ventas en 2006					Plan Propuesto para el primer año				
	Producción Posible		Valor Ventas			Producción		Valor Ventas		
LINEA HARINAS	Volumen	Unid	Precio	Unid	$us	Volumen	Unid	Precio	Unid	$us
Harina Integral	2,000.0	TM	230.00	$us/TM	460,000	2,700.0	TM	230.00	$us/TM	621,000
Capac. Prod. P. Harina Integral	35.0	TM/Turno				35.0	TM/Turno			
Dias Trab. en Har. Integ. (1 Turno/dia)	57.14	días				77.1	días			
Dias operativos/año (1 Turno/día)	310.0	días				310.0	días			
Harina Prensada	150.0	TM	200.00	$us/TM	30,000	240.0	TM	200.00	$us/TM	48,000
Aceite Virgen	19.5	TM	220.00	$us/TM	4,290	31.2	TM	220.00	$us/TM	6,864
Total Linea de Harina Prensada	169.5	TM	202.30	$us/TM	34,290	240.0	TM	228.60	$us/TM	54,864
Capac. Prod. Harina Prensada	4.0	TM/Turno				4.0	TM/Turno			
Dias Trab. en Har. Prens. (1 Turno/día)	37.50	días				60.0	días			
Dias operativos/año (1 Turno/día)	310.0	días				310.0	días			
LINEA BALANCEADOS										
Raciones para Cerdos	2,300.0	TM	160.00	$us/TM	368,000	2,400.0	TM	208.00	$us/TM	499,200
Raciones para Lecheras	820.0	TM	110.00	$us/TM	90,200	1,000.0	TM	143.00	$us/TM	143,000
Total Linea de Balanceados	3,120.0	TM	146.86	$us/TM	458,200	3,400.0	TM	188.88	$us/TM	642,200
Capac. Prod. Raciones Alimenticias	32.0	TM/Turno				32.0	TM/Turno			
Dias Trab. en Alim. Balanc. (1 Turno/dia)	71.88	días				75.0	días			
Dias operativos/año (1 Turno/dia)	310.0	días				310.0	días			

ANEXO 10
(CONTINUACIÓN)

LÍNEAS DE PROCESO	Plan Propuesto para el Segundo año					Plan Propuesto para el Tercer año				
	Producción Posible		Valor Ventas			Producción Propuesta		Valor Ventas		
LINEA HARINAS	Volumen	Unid	Precio	Unid	$us	Volumen	Unid	Precio	Unid	$us
Harina Integral	3,375.0	TM	230.00	$us/TM	776,250	4,220	TM	230.00	$us/TM	970,600
Capac. Prod. P. Harina Integral	35.0	TM/Turno	---	---	---	35.0	TM/Turno	---	---	---
Dias Trab. en Har. Integ. (1 Turno/día)	96.43	días	---	---	---	120.57	días	---	---	---
Dias operativos/año (1 Turno/día)	310.0	días	---	---	---	310.0	días	---	---	---
Harina Prensada	320.0	TM	200.00	$us/TM	64,000	400	TM	200.00	$us/TM	80,000
Aceite Virgen	41.6	TM	220.00	$us/TM	9,152	52	TM	220.00	$us/TM	11,440
Total Línea de Harina Prensada	361.6	TM	202.30	$us/TM	73,152	452	TM	202.30	$us/TM	91,440
Capac. Prod. Harina Prensada	4.0	TM/Turno	---	---	---	4.0	TM/Turno	---	---	---
Dias Trab. en Har. Prens. (1 Turno/día)	80.00	días	---	---	---	100.00	días	---	---	---
Dias operativos/año (1 Turno/día)	310.0	días	---	---	---	310.0	días	---	---	---
LÍNEA BALANCEADOS										
Raciones para Cerdos	2,880.0	TM	208.00	$us/TM	599,040	3,456	TM	208.00	$us/TM	718,848
Raciones para Lecheras	1,200.0	TM	143.00	$us/TM	171,600	1,440	TM	143.00	$us/TM	205,920
Raciones p/Mascotas (perros y gatos)	200.0	TM	240.00	$us/TM	48,000	250	TM	240.00	$us/TM	60,000
Raciones para animales (a pedido)	200.0	TM	220.00	$us/TM	44,000	250	TM	220.00	$us/TM	55,000
Premezclas	100.0	TM	2,000.00	$us/TM	200,000	125	TM	2,000.00	$us/TM	250,000
Total Línea de Balanceados	4,580.0	TM	232.02	$us/TM	1,062,640	5,521	TM	233.61	$us/TM	1,289,768
Capac. Prod. Raciones Alimenticias	32.0	TM/Turno				32.0	TM/Turno			
Dias Trab. en Alim. Balanc. (1 Turno/día)	143.13	días				172.53	días			
Dias operativos/año (1 Turno/día)	310.0	días				310.0	días			

LÍNEAS DE PROCESO	Plan Propuesto para el Cuarto año					Plan Propuesto para el Quinto año				
	Producción Posible		Valor Ventas			Producción Propuesta		Valor Ventas		
LINEA HARINAS	Volumen	Unid	Precio	Unid	$us	Volumen	Unid	Precio	Unid	$us
Harina Integral	5,064.0	TM	230.00	$us/TM	1,164,720	6,077	TM	230.00	$us/TM	1,397,664
Capac. Prod. P. Harina Integral	35.0	TM/Turno	---	---	---	35.0	TM/Turno	---	---	---
Días Trab. en H. Integral (1 Turno/día)	144.69	días	---	---	---	173.62	días	---	---	---
Días operativos/año (1 Turno/día)	310.0	días	---	---	---	310.0	días	---	---	---
Harina Prensada	480.0	TM	200.00	$us/TM	96,000	600.0	TM	200.00	$us/TM	120,000
Aceite Virgen	62.4	TM	220.00	$us/TM	13,728	78.0	TM	220.00	$us/TM	17,160
Total Línea de Harina Prensada	542.4	TM	202.30	$us/TM	109,728	678.0	TM	202.30	$us/TM	137,160
Capac. Prod. Harina Prensada	4.0	TM/Turno	---	---	---	4.0	TM/Turno	---	---	---
Días Trab. en Har. Prens. (1 Turno/día)	120.00	días	---	---	---	150.00	días	---	---	---
Días operativos/año (1 Turno/día)	310.0	días	---	---	---	310.0	días	---	---	---
LÍNEA BALANCEADOS										
Raciones para Cerdos	3,801.6	TM	208.00	$us/TM	790,733	4,182	TM	208.00	$us/TM	869,806
Raciones para Lecheras	1,441.1	TM	143.00	$us/TM	206,077	1,585	TM	143.00	$us/TM	226,685
Raciones p/Mascotas (perros y gatos)	312.5	TM	240.00	$us/TM	75,000	391	TM	240.00	$us/TM	93,750
Raciones para animales (a pedido)	312.5	TM	220.00	$us/TM	68,750	391	TM	220.00	$us/TM	85,938
Premezclas	156.3	TM	2,000.00	$us/TM	312,500	195	TM	2,000.00	$us/TM	390,625
Total Línea de Balanceados	6,024.0	TM	232.02	$us/TM	1,453,060	6,744	TM	247.17	$us/TM	1,666,804
Capac. Prod. Raciones Alimenticias	32.0	TM/Turno				32.0	TM/Turno			
Días Trab. en Alim. Balanc. (1 Turno/día)	188.25	días				210.74	días			
Días operativos/año (1 Turno/día)	310.0	días				310.0	días			

Producto	Posibilidades de Producción y Ventas de ALBOR para 2006						Plan Propuesto para el primer año				
	Producción Posible			Valor Ventas			Producción Propuesta			Valor Ventas	
	Volumen	Unid	Particip %	Precio	Unid	$us	Volumen	Unid	Particip %	Precio	$us
Leche Blanca	615,905	litros	49.9%	0.26	$us/lit	158,158	794,128	litros	49.9%	0.26	203,924
Leche	242,341	litros	19.6%	0.37	$us/lit	88,559	312,466	litros	19.6%	0.37	114,185
Crema de	20,285	litros	1.6%	1.23	$us/lit	25,044	26,155	litros	1.6%	1.23	32,290
Total Línea de Leche	878,532	litros	71.1%	0.31	$us/lit	271,761	1,132,749	litros	71.1%	0.31	350,400
Total Línea de	356,571	litros	28.9%	0.74	$us/lit	264,127	459,751	litros	28.9%	0.74	340,556
Total Línea de	1,235,103	litros	100.0%	0.43	$us/lit	535,888	1,592,500	litros	100.0%	0.43	690,956
Capacidad de	700	litr/hr					700	litr/hr			
Días	350	días/año					350	días/año			
Horas Operativas por	5.04	hr/día					6.50	hr/día			
Refrescos	34,897	litros	2.7%	0.25	$us/lit	8,617	50,000	litros	3.0%	0.25	12,346
Total Planta de	1,270,000	litros	100.0%	0.43	$us/lit	544,505	1,642,500	litros	274.2%	0.43	703,302

	Plan Propuesto para el Segundo Año						Plan Propuesto para el Tercer año				
	Producción Propuesta			Valor Ventas			Producción Propuesta			Valor Ventas	
Producto	Volumen	Unid	Particip %	Precio	Unid	$us	Volumen	Unid	Particip %	Precio	$us
Leche Blanca Pasteurizada	977,388	litros	49.9%	0.26	$us/lit	250,984	1,221,735	litros	49.87%	0.26	313,729
Leche Saborizada	384,574	litros	19.6%	0.37	$us/lit	140,536	480,717	litros	19.62%	0.37	175,669
Crema de Leche	32,191	litros	1.6%	1.23	$us/lit	39,742	40,239	litros	1.64%	1.23	49,678
Total Línea de Leche Fluida	1,394,153	litros	71.1%	0.31	$us/lit	431,261	1,742,691	litros	71.13%	0.31	539,077
Total Línea de Fermentados	565,847	litros	28.9%	0.74	$us/lit	419,146	707,309	litros	28.87%	0.74	523,933
Total Línea de Lácteos	1,960,000	litros	100.0%	0.43	$us/lit	850,407	2,450,000	litros	100.0%	0.43	1,063,009
Capacidad de Producción	700	litr/hr					700	litr/hr			
Dias Operativos/año	350	dias/año					350	dias/año			
Horas Operativas por día	8.00	hr/día					10.00	hr/día			
Refrescos Lácteos	60,000	litros	2.97%	0.25	$us/lit	14,815	70,000	litros	4.3%	0.25	17,284
Total Planta de Lácteos	2,020,000	litros	100.0%	0.43	$us/lit	865,222	2,520,000	litros	275.4%	0.43	1,080,293

	Plan Propuesto para el Cuarto Año						Plan Propuesto para el Quinto año				
	Producción Propuesta			Valor Ventas			Producción Propuesta			Valor Ventas	
Producto	Volumen	Unid	Particip %	Precio	Unid	$us	Volumen	Unid	Particip %	Precio	$us
Leche Blanca Pasteurizada	1,588,255	litros	49.9%	0.26	$us/lit	407,848	1,954,776	litros	49.9%	0.26	501,967
Leche Saborizada	624,932	litros	19.6%	0.37	$us/lit	228,370	781,165	litros	19.6%	0.37	285,463
Crema de Leche	52,311	litros	1.6%	1.23	$us/lit	64,581	65,388	litros	1.6%	1.23	80,726
Total Línea de Leche Fluida	2,265,498	litros	71.1%	0.31	$us/lit	700,800	2,831,873	litros	71.1%	0.31	868,156
Total Línea de Fermentados	919,502	litros	28.9%	0.74	$us/lit	681,112	919,502	litros	28.9%	0.74	681,112
Total Línea de Lácteos	3,185,000	litros	100.0%	0.43	$us/lit	1,381,912	3,920,000	litros	100.0%	0.40	1,549,269
Capacidad de Producción	700	litr/hr					700	litr/hr			
Dias Operativos/año	350	dias/año					350	dias/año			
Horas Operativas por día	13.00	hr/día					16.00	hr/día			
Refrescos Lácteos	60,000	litros	1.85%	0.25	$us/lit	14,815	70,000	litros	4.3%	0.00	17,284
Total Planta de Lácteos	3,245,000	litros	100.0%	0.43	$us/lit	1,396,727	3,990,000	litros	100.0%	0.39	1,566,553

SCHAF-LEDER[1]

Desde hacía varios años, el mercado cologuayano de cueros había venido sufriendo una disminución en la producción y ventas, debido a la falta de competitividad con la que se manejaban las empresas de este rubro. En ese contexto, la Confederación de Empresarios Privados de Cologuay (CEPC) con el apoyo financiero de la Corporación Andina de Fomento (CAF), ejecutó el Proyecto "Centro de Competitividad y Promoción de Integración", mediante el cual se pretendía mejorar el perfil competitivo de las empresas cologuayanas en los mercados externo e interno.

A fines de 2004, la empresa Curtiembre y Marroquinería SCHAF-LEDER fue seleccionada para participar dentro del Programa de Reconversión Competitiva. La alta dirección de la empresa a la cabeza de Dña. Susan D. Goldsmith esposa del fundador de la empresa, Robert D. Goldsmith, asumió con entusiasmo este desafío. En su condición de emigrantes judíos desde 1943, habían tenido relaciones familiares y comerciales importantes en Europa.

Es así que Osvaldo Garnica Gonzáles, Ingeniero Químico de profesión, con una amplia trayectoria laboral, fue contratado como consultor independiente por la CEPC. Inició su labor en SCHAF-LEDER a fines de mayo del 2005 revisando la información correspondiente a la empresa y el sector en el que se desenvolvía, haciendo uso del método que se expuso en el capítulo II del presente libro. La primera fase del método fue proporcionada por el Lic. Felipe Ortiz, consultor colombiano experto en competitividad. Sin embargo, tanto la Cámara de Exportadores (CADEX) como la CEPC complementaron el método de tal manera que se tenga un mayor alcance al inicialmente previsto.

En primera instancia, se debía realizar un prediagnóstico que medía la predisposición al cambio por parte de la empresa. Posteriormente, si se evidenciaba un ambiente propicio para encarar los cambios, se debía realizar el diagnóstico mediante la aplicación de un cuestionario. La siguiente tarea identificaría las áreas de mejora, lo que involucraba gestión empresarial, sistemas y controles internos, procesos industriales y otros elementos que harían eficiente el funcionamiento de la empresa. Subsiguientemente, correspondía la elaboración de un plan estratégico, para luego concluir con la redacción del plan de negocios con alto contenido de estrategia y visión de mediano plazo, incorporando información de contexto, de la competencia, de oportunidades y amenazas.

ANTECEDENTES

La empresa fue fundada por Robert D. Goldsmith e inició sus actividades en la década de los 70´s, bajo la Razón Social "Curtiembre Cologuay". Inicialmente utilizaba cueros de canguros, koalas y otros animales pertenecientes a la fauna controlada, para la producción de artículos de marroquinería, entre ellos, cinturones, carteras, billeteras, bolsos de mano y guantes. Este rubro, si bien tenía mejores precios en el mercado internacional, se enfrentaba a restricciones y a las normas de calidad de estricto cumplimiento, lo cual hacía que la empresa se encuentre confrontando las consecuencias de un mercado restringido, a lo cual se sumaban los problemas emergentes de la organización de la empresa y la falta de capital operativo. Además, por tratarse de especies controladas sujetas a regulaciones estatales, para poder operar en el rubro debían obtenerse permisos especiales otorgados por el estado cologuayano, lo que ocasionaba serios problemas de aprovisionamiento de cueros crudos. La empresa

[1] Caso escrito por el Lic. MBA Raúl Álvarez A., bajo la dirección del Profesor Carlos R. Lagos, Ph.D. basado en los Planes de Reconversión Competitiva de empresas bolivianas, producto del Proyecto "Centro de Competitividad y Centro de Integración" ejecutado por la CEPB y la UPB con financiamiento de la CAF. Este caso fue escrito para fines de ser tratado como discusión en clases antes que indicar el tratamiento correcto o incorrecto de una situación administrativa. Agosto 12 de 2006

el primer quinquenio, la producción de Manufacturas de cuero, excepto calzados, registró un valor promedio de US$ 3.8 millones, sufriendo una contracción de 22.1% durante la segunda mitad bajando a un promedio de US$ 3.0 millones al año.

La producción de calzados fue el rubro más afectado, su evolución entre quinquenios mostraba que en el primer periodo, 1995-1999, el valor promedio de la producción había sido de US$ 22.41 millones, descendiendo hasta US$ 16.2 millones el segundo periodo, como consecuencia de la crisis por la que atravesó el país entre 1999 y 2002. Además, este rubro enfrentaba la contracción de la demanda debido a la importación legal e ilegal de calzados.

La producción se concentraba principalmente en los departamentos de Chocalaz, con el 58.8%, y Bencruz, con el 30.8%, seguidos de Palza, que participaba con el 9% y, finalmente, el resto de las regiones, constituidas por Roru, Sito y Jaira. (Ver **Anexo 2**)

COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CHOCALAZ

El principal fabricante de cueros era Chocalaz, registraba una producción anual promedio en la década de US$ 25.1 millones. La actividad comprendía la fabricación de calzados, el curtido de cueros y la marroquinería.

En el año 1995, la producción registró un valor US$ 28.0 millones, disminuyendo a US$ 24.3 millones en el año 2004. La estructura de la producción del sector en este departamento muestra que el rubro de mayor importancia era la fabricación de calzados, con una participación del 39.4%; seguido por el curtido y finalmente marroquinería.

La fabricación de calzados experimentó una tendencia fuertemente decreciente en el periodo 1995-200; bajó de US$ 21.0 millones a US$ 13.7 millones. Esta reducción se produjo principalmente en el segundo quinquenio de la década debido a la profunda crisis en que ingresó el sector del cuero, y particularmente el rubro del calzado, provocando el cierre de varias empresas. Debido a que el rubro de calzados tenía una participación determinante en la producción del sector en el departamento, 67.3%, y en el país, 39.5%, cualquier variación que se produjese afectaría en forma decisiva la producción tanto en el departamento como en el país

La producción de Cueros Curtidos en la década alcanzó los US$ 6.7 millones anuales, oscilando entre US$ 5.5 millones, en 1995, y US$ 8.7 millones, el año 2004. La primera mitad, la producción se mantuvo sin variaciones significativas; mientras que en el segundo quinquenio, el valor de la producción de cueros curtidos mantuvo un ritmo ascendente, evolucionando desde US$ 1.1 millones el año 2000, hasta los US$ 1.8 millones el año 2004, lo que dio un valor promedio anual de US$ 1.6 millones en el segundo quinquenio, equivalente al 4.1% de participación en el valor de la producción del Sector del Cuero.

Finalmente, el tercer y último lugar, en la estructura productiva del sector, lo ocupa el rubro de marroquinería, confecciones y talabartería con una producción promedio en la década de US$ 1.4 millones anuales, con una participación de 5.8% de la producción en el departamento y 3.4% en la producción nacional. Los valores de producción de Marroquinería tenían poca influencia en los montos totales y las variaciones que se producían no incidían en los resultados del sector.

El rubro de confecciones comprendía las prendas de cuero, pieles y combinaciones de piel, material textil y cuero; siendo los principales productos sacos, chaquetas, abrigos de piel, guantes, pantalones y otros similares. La producción de estos artículos se realizaba bajo dos modalidades: la producción semi-industrial, que trabajaba bajo diseños y tallas Standard, y la producción en talleres, que fabricaba en base a pedidos definidos por el cliente.

La producción de calzados se efectuaba a escala industrial, semi-industrial y artesanal, en base a diseños y tallas específicas o estandarizadas.

El rubro de talabartería englobaba la producción de maletas, baúles, maletines, recuerdos y artículos específicos para uso del campo, producidos principalmente por artesanos y elaborados con cueros gruesos para facilitar los gravados, estampados, piro-gravados, aplicaciones, repujados y otros. Esta actividad operaba exclusivamente en el campo artesanal, sus productos eran comercializados a nivel nacional e internacional.

Exceptuando la fabricación de calzados, en Cologuay la producción de manufacturas de cuero era poco significativa para la economía.

La evolución de la industria del cuero en el periodo 1995-2001 fue negativa; en un lapso de seis años dejaron de operar un total de 14 empresas industriales de las 58 que operaban en 1995. Los mas afectados en el rubro fueron los dedicados a la fabricación de calzados, pues dejaron de operar el 28.5% de las empresas existentes en 1995, entre ellas, la planta mas grande del país en fabricación de calzados, quedando activas solo 20 empresas el año 2001. El segundo rubro más afectado por la crisis fue el de curtido y acabado de cuero, en el que seis empresas cerraron sus puertas, equivalentes al 23%, quedando en operación solo 20 unidades productivas el año 2004. Esto obviamente repercutió en una fuerte disminución de la demanda de mano de obra; el personal ocupado disminuyó de 1.420 a 1.060. El rubro del curtido fue el que más sufrió el impacto con una disminución de 220 trabajadores. El segundo rubro mas afectado fue la industria del calzado que disminuyó la ocupación de personal en 160 puestos, mientras que la actividad del marroquinado incrementó la ocupación en 20 personas.

Se estimaba una inversión no mayor a US$ 50 millones, distribuida en todas las empresas y microempresas dedicadas a la industrialización del cuero. Se generaban 6.000 puestos de trabajo indirecto en acopio y transporte del cuero crudo, comercialización del producto y otras actividades ligadas como la provisión de insumos, provisión de servicios a la industria y transporte de producto terminado, lo que significaba que alrededor de 30.000 personas dependían de esta actividad (Ver **Anexo 1**).

PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL SECTOR DE CUEROS

La situación en la industria de cueros en Cologuay confrontaba un periodo de crisis. En la década 1995-2004, habían decrecido los valores de producción en aproximadamente 12.4%. Este decrecimiento se distribuía entre la fabricación de calzados, que disminuyó un 15.3%, y el curtido de cuero, cuya producción cayó en un 7.92%. Este comportamiento tuvo repercusiones en la economía del sector ya que los dos rubros representaban la mayor parte del valor de la producción nacional de cueros. Sin embargo, el sector de Curtido mostraba una cierta recuperación en el segundo quinquenio de la década, como consecuencia del incremento de las exportaciones. El Rubro de Marroquinería estaba estancado, decreciendo un 20% entre quinquenios.

El curtido de cueros fue el rubro más importante en el periodo 1995-2004; su producción incluía cueros curtidos Wet Blue, Crust y Terminado. El promedio anual de producción del sub rubro "Curtidos", en la década, ascendía a US$ 21.5 millones, con una participación del 49% de la producción total. En

el primer quinquenio, la producción de Manufacturas de cuero, excepto calzados, registró un valor promedio de US$ 3.8 millones, sufriendo una contracción de 22.1% durante la segunda mitad bajando a un promedio de US$ 3.0 millones al año.

La producción de calzados fue el rubro más afectado, su evolución entre quinquenios mostraba que en el primer periodo, 1995-1999, el valor promedio de la producción había sido de US$ 22.41 millones, descendiendo hasta US$ 16.2 millones el segundo periodo, como consecuencia de la crisis por la que atravesó el país entre 1999 y 2002. Además, este rubro enfrentaba la contracción de la demanda debido a la importación legal e ilegal de calzados.

La producción se concentraba principalmente en los departamentos de Chocalaz, con el 58.8%, y Bencruz, con el 30.8%, seguidos de Palza, que participaba con el 9% y, finalmente, el resto de las regiones, constituidas por Roru, Sito y Jaira. (Ver **Anexo 2**)

COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CHOCALAZ

El principal fabricante de cueros era Chocalaz, registraba una producción anual promedio en la década de US$ 25.1 millones. La actividad comprendía la fabricación de calzados, el curtido de cueros y la marroquinería.

En el año 1995, la producción registró un valor US$ 28.0 millones, disminuyendo a US$ 24.3 millones en el año 2004. La estructura de la producción del sector en este departamento muestra que el rubro de mayor importancia era la fabricación de calzados, con una participación del 39.4%; seguido por el curtido y finalmente marroquinería.

La fabricación de calzados experimentó una tendencia fuertemente decreciente en el periodo 1995-200; bajó de US$ 21.0 millones a US$ 13.7 millones. Esta reducción se produjo principalmente en el segundo quinquenio de la década debido a la profunda crisis en que ingresó el sector del cuero, y particularmente el rubro del calzado, provocando el cierre de varias empresas. Debido a que el rubro de calzados tenía una participación determinante en la producción del sector en el departamento, 67.3%, y en el país, 39.5%, cualquier variación que se produjese afectaría en forma decisiva la producción tanto en el departamento como en el país

La producción de Cueros Curtidos en la década alcanzó los US$ 6.7 millones anuales, oscilando entre US$ 5.5 millones, en 1995, y US$ 8.7 millones, el año 2004. La primera mitad, la producción se mantuvo sin variaciones significativas; mientras que en el segundo quinquenio, el valor de la producción de cueros curtidos mantuvo un ritmo ascendente, evolucionando desde US$ 1.1 millones el año 2000, hasta los US$ 1.8 millones el año 2004, lo que dio un valor promedio anual de US$ 1.6 millones en el segundo quinquenio, equivalente al 4.1% de participación en el valor de la producción del Sector del Cuero.

Finalmente, el tercer y último lugar, en la estructura productiva del sector, lo ocupa el rubro de marroquinería, confecciones y talabartería con una producción promedio en la década de US$ 1.4 millones anuales, con una participación de 5.8% de la producción en el departamento y 3.4% en la producción nacional. Los valores de producción de Marroquinería tenían poca influencia en los montos totales y las variaciones que se producían no incidían en los resultados del sector.

COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE BENCRUZ

Este departamento ocupaba el segundo lugar de importancia. En la década 1995-2004, registró una producción promedio, tanto de curtido de cueros como por marroquinería, de US$ 13.2 millones al año. Las empresas que fabricaban calzados pertenecían al sector informal y no estaban debidamente registradas por lo que no eran consideradas en los datos estadísticos.

Los valores de la producción habían decrecido de US$ 15.9 millones, en 1995, hasta US$ 12.7 millones el 2004. El promedio de la producción en la década experimentó una disminución hasta alcanzar los US$ 13.2 millones anuales.

El rubro de cueros curtidos constituía el de mayor importancia, registrando una producción promedio de US$ 11.3 millones anuales, equivalentes a una participación del 26.3% en la producción nacional y el 85.1% de la producción en el departamento.

El rubro de marroquinería tenía poca incidencia, registraba una producción promedio anual de US$ 1.9 millones, participando con el 14.9 % en la producción a nivel departamental y 4.6% a nivel nacional.

COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PALZA

El departamento de Palza ocupaba el tercer puesto, su producción en la década 1995 – 2004, descendió de US$ 5.7 millones en 1995 a US$ 3.9 millones el año 2004. En este departamento se fabricaban calzados, se curtían cueros y se producían objetos de marroquinería.

La manufactura de cueros en este departamento representaba el 7.8% de la producción nacional. Sin embargo, no era determinante en la producción del sector en Cologuay, por su baja incidencia en el valor total.

La fabricación de zapatos alcanzaba un promedio anual de US$ 0.48 millones y mostraba una tendencia fuertemente decreciente.

El tercer rubro de importancia, para el departamento de Palza, era el de Marroquinería que registraba una producción promedio marginal valorizada en US$ 60.999 anuales, 1.6% sobre la producción del departamento.

UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE LA INDUSTRIA DEL CUERO

Cologuay tenía una industria con poco desarrollo tecnológico, lo que limitaba sus posibilidades de crecimiento y la exportación de productos con valor agregado. El crecimiento de la actividad era muy limitado y por lo tanto la capacidad instalada no había podido ser explotada completamente. La evolución de las capacidades utilizadas en el periodo 1997-2004 mostraba un estancamiento con respecto a la utilización de las instalaciones como se aprecia en el siguiente cuadro:

COLOGUAY: Utilización de la capacidad produtctiva de la Industria del Cuero Periodo 1997 - 2000

Agrupación Industrial	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Industrias de Cuero (curtido, Marroquinería y Talabartería)	52.8%	51.0%	53.2%	48.9%	52.7%	53.8%	58.1%
Fabricación de calzados de cuero, excepto de caucho y plástico	57.2%	59.4%	57.6%	51.6%	58.2%	59.3%	56.5%

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (p): Preliminar

EXPORTACIÓN DE CUEROS

El bajo nivel de desarrollo tecnológico de la industria del cuero, las complejidades en el acopio y el contrabando dificultaban significativamente a las empresas establecer estándares de calidad tanto en la cría como en el faenado. Por esta razón, las exportaciones eran principalmente de cueros crudos y productos intermedios, alcanzando los US$ 167 millones durante el periodo 1995 –2004 (Ver **Anexo 3**). Estas exportaciones se dividían en cuero crudo salado, cueros curtidos, cueros terminados, cueros manufacturados, calzados y artículos de talabartería. El valor exportado de cada rubro se muestra en el siguiente cuadro:

Rubro	Valor Exportado (En US$)
Cuero Crudo Salado	1.747.045
Cueros Curtidos	129.780.001
Cueros Terminados	13.060.538
Cueros Manufacturados	10.593.180
Calzados	8.206.324
Artículos de Talabartería	3.643.259

En lo correspondiente a las exportaciones del rubro de cueros crudos, el producto de mayor importancia era el cuero de bovino, con un promedio exportado anual de US$ 143.882. El segundo, era el cuero de oveja con un valor promedio exportado en la década de US$ 29.823 anuales.

Las exportaciones Cologuayanas en el rubro de cueros curtidos terminados estaban constituidas por cuatro productos: cueros agamuzados, cueros charolados, cuero regenerado y recortes de cuero. Los productos con mayor participación en las exportaciones eran los cueros agamuzados y charolados, que correspondían al tratamiento de acabado superficial que se realizaba en Cologuay. Las exportaciones de cueros terminados entre 1995 y el 2004 ascendían a US$ 1.3 millones anuales, equivalentes al 7.8% de las exportaciones en el sector. Los montos de las exportaciones agrupadas por quinquenios demostraban que los cueros agamuzados y charolados tenían un valor promedio anual exportado de US$ 1.2 millones.

Las exportaciones de productos de marroquinería, en 1995, alcanzaron los US$ 780.468, las mismas que el 2004 subieron a US$ 1.01 millones, mostrando una tendencia creciente con un valor máximo de 1.3 millones en 1999. Las exportaciones de Confecciones de cuero en el año 1995 registraron un valor de US$ 27.708, evolucionando con una tendencia creciente hasta alcanzar en el año 2004 un valor exportado promedio de US$ 73.921.

El valor promedio de las exportaciones de calzados en el periodo 1995 – 2004 fue de US$ 820.632. En este periodo las exportaciones tuvieron una evolución dispar; las variaciones evidenciaban una tendencia decreciente, variando desde US$ 1.06 millones en 1995 hasta US$ 697.797 el año 2004, con registros máximos de US$ 2.434.129 y valores mínimos de US$ 204.090 respectivamente.

Las exportaciones de productos de talabartería mostraron un valor exportado que ascendía a US$ 364.326 anuales.

En conclusión, la producción y exportación de cueros curtidos Wet Blue tenía muy poco margen, pues este producto representaba el 6% en las exportaciones de Curtidos, como consecuencia de la insuficiente provisión de cueros crudos, pues la población era de 3.5 millones de ovejas aproximadamente, misma que no cubría la demanda de materia prima y que se encontraba concentraba en las montañas del país. Por las condiciones socio-económicas, los criadores procedían al derribe del animal antes que la dimensión del cuero sea aceptable, ocasionando que el precio baje considerablemente y, sobre todo, restringiendo el mercado que demandaba cueros de mayores dimensiones. Este factor influía en que el producto cologuayano tenga muy poca aceptación en el mercado internacional.

Los rubros de cueros terminados y marroquinería representaban un nivel bajo de participación en las exportaciones debido a la baja aceptación de los productos por problemas de calidad, atribuibles a la baja tecnología empleada. SCHAF-LEDER no había incursionado con fuerza en estos rubros, ya que si bien contaba con las maquinarias de marroquinado, se había dedicado a la producción exclusiva de cueros curtidos de oveja, abandonando el rubro de la marroquinería.

IMPORTACIÓN DE CUEROS

Debido al bajo nivel tecnológico de la industria del cuero en Cologuay, los productores de calzados y los proveedores de cuero para marroquinería, así como el comercio especializado, recurrían a importaciones de cueros específicos y productos de cuero, concentrándose en zapatería, marroquinería y confecciones.

Los valores de importación mostraban que los calzados constituían más del 85% del total de las importaciones, la marroquinería y confecciones el 14% y, finalmente, los cueros curtidos terminados el 1%.

El consumo interno entre 1995 y 2004 experimentó una caída de US$ 10.9 millones, mientras que las exportaciones se duplicaron con un incremento del 103.6%. Sin embargo, este aparente superávit fue neutralizado con el incremento de las importaciones, el cual fue consecuencia de dos hechos: el incremento de la demanda interna y la caída de la producción nacional. Esto demostraba una reactivación de la participación del sector en el mercado externo, lo cual creaba interesantes perspectivas para la industria nacional, aunque en el mercado interno existía un considerable retroceso, caracterizado por la disminución de la demanda interna, la disminución de la producción, el incremento de las importaciones y el incremento de las exportaciones. El cálculo del consumo interno que realizó Osvaldo se presenta en el **Anexo 4**.

PRECIO

Los precios de los productos variaban según el grado de procesamiento que recibían en las diferentes etapas de industrialización. Para determinarlos, Osvaldo partió de los precios internacionales (Ver **Anexo 5**). Cabe puntualizar que los cueros crudos, eran comercializados por unidad y por peso, de acuerdo a diferentes parámetros de valorización, mientras que en los cueros industrializados la unidad de comercialización era el pié cuadrado. Sin embargo, los datos estadísticos señalaban los precios unitarios en US$ por Kilogramo. Finalmente en las manufacturas de cuero, la unidad de comercialización eran las prendas y artículos y en consecuencia los precios se definían en US$ por artículo. Con objeto de uniformizar la información, los precios se expresaban en US$ por unidad de peso (Kg.)

DETERMINACIÓN DEL VALOR AGREGADO

La cadena productiva del sector del cuero en Cologuay estaba constituida por una combinación de tres actividades: la Artesanal, la Industrial y la Manufacturera, que se iniciaba con la producción primaria del cuero crudo por parte de los criadores y/o mataderos.

La producción primaria era una operación netamente manual y se realizaba en los centros de derribe. A esta operación le seguía el acopio y deshidratación del cuero, mediante un proceso de salado y secado al sol realizado manualmente, cuya producción constituye la materia prima para el proceso industrial de curtido.

La producción industrial se realizaba en dos etapas claramente definidas y, dependiendo del grado de especialización de las empresas, se efectuaba en instalaciones propias o en otras instalaciones.

La manufactura de los productos de cuero se realizaba por dos tipos de procesamiento: el manual y el industrial.

El valor agregado de cada etapa de procesamiento fue determinado por Osvaldo en consideración a que cada etapa utilizaba como materia prima a los productos de la anterior, como se ve en la siguiente figura. El valor de la producción de una etapa incluye el valor de la etapa anterior mas los valores incorporados en la etapa presente.

Debido a que las operaciones del proceso eran secuenciales, Osvaldo determinó el valor agregado de la producción industrial del cuero. El cálculo del valor agregado de la producción de bienes del sector del cuero se presenta en el **Anexo 6**.

VENTAS Y PRODUCCIÓN DE SCHAF-LEDER

Las operaciones de la empresa se realizaban en el mercado externo en un 100%. Es importante destacar que la empresa se dedicaba exclusivamente a la producción y exportación de cueros curtidos de ovejas, al estado Wet Blue. Como se puede ver en el siguiente cuadro las exportaciones de la empresa coincidían con su producción, equivalente al 4.33% de las exportaciones Cologuaynas de Cueros Curtidos de Oveja, y al 0.25% de las exportaciones nacionales del Rubro Curtidos. Asimismo, se puede ver que la empresa confrontaba un momento extremadamente difícil, lo que demandaba, de sus propietarios, decisiones que conduzcan a una transformación de la empresa. Mientras que la producción del país crecía en el rubro de curtidos, la producción de la empresa disminuía en forma sostenida, a tal punto que entre 2001 y 2004 las exportaciones al igual que la producción, cayeron en un 90% habiendo perdido los mercados de Italia y Uruguay.

SCHAF-LEDER: Participación de la empresa en las exportaciones cologuyanas del Sector Cueros

DETALLE	Unidad	2001	2002	2003	2004
Valor de las exportaciones cologuyanas del sector del cuero	$us	21.947.743	23.831.201	20.110.606	23.103.173
Exportaciones cologuyanas de Cueros Curtidos	$us	18.533.975	19.869.747	16.729.892	18.318.690
Exportaciones cologuyanas de Cueros Curtidos de Oveja	$us	1.103.624	1.711.932	1.063.415	1.049.015
EXPORTACIONES SCHAF-LEDER (CUEROS CURTIDOS OVEJA)	$us	447.222	146.484	46.748	45.459
PARTICIPACIÓN DE SCHAF-LEDER EN LAS EXPORTAC. DE CUEROS					
Participac. de SCHAF-LEDER en las Exportaciones del Sector del Cuero	%	2,04%	0,61%	0,23%	0,20%
Participac. de SCHAF-LEDER en las Exportaciones de Cuero Curtido	%	2,41%	0,74%	0,28%	0,25%
Participac. de SCHAF-LEDER en las Exportac. de Cuero Curtido de Ovejas	%	40,52%	8,56%	4,40%	4,33%

Fuente: Fuente: Elaboración propia. Datos: Estados Contables SCHAF-LEDER Años 2001 a 2004- Instituto de Estadísticas Cologuyano Anuario

La empresa no tenía esbozada ninguna estrategia comercial y sus transacciones eran realizadas en base a las relaciones de amistad que tenía uno de los propietarios con los consumidores e industriales del cuero en Italia; razón por la que no fueron perfeccionadas con documentos que garanticen el pago oportuno de las ventas realizadas, de manera que se encontraban con una mora de más de US$ 550.000, en etapa de cobro coactivo.

Por lo tanto era imperioso reorientar la política empresarial en cuanto a productos ofertados, ya que el cuero de ovejas, con el cual SCHAF-LEDER operaba, no presentaba perspectivas de desarrollo. Las cifras de exportación eran poco significativas, comparadas con las exportaciones de cueros de Bovinos, que eran superiores en una relación de 15 veces, puesto que mientras las exportaciones nacionales de cueros curtidos de oveja se encontraban alrededor de US$ 1.05 millones, las exportaciones nacionales de cuero curtido de bovino se encontraban alrededor de US$ 15.8 millones.

La falta de una organización empresarial en SCHAF-LEDER, ocasionaba una crisis en el área de comercialización repercutiendo directamente en la producción. La empresa al desarrollar su actividad en la producción de cueros Wet Blue, se encontraba produciendo cueros con bajo valor agregado, sin avanzar hasta la fase final para procesar productos con color, texturizados, suavizados y acabado superficial, como era el caso de los agamuzados y charolados. Sin embargo, esto implicaba realizar inversiones que la empresa no estaba en condiciones de enfrentar. Según Osvaldo, el problema del área de comercialización y su solución pasaba fundamentalmente por la organización de la empresa, en la cual se deberían fijar metas y estrategias a largo, mediano y corto plazo; siendo esta la acción inmediata a cumplir.

La producción de SCHAF-LEDER se encontraba restringida por la falta de mercado en cueros de oveja, pues producía por debajo del 10% de su capacidad instalada, como se puede advertir en el **Anexo 7** donde se muestra el cálculo de la capacidad instalada de la planta de curtido y la capacidad utilizada de las instalaciones. Al respecto, la capacidad de producción de las instalaciones de curtido era de 20.000 cueros Wet Blue sin lana por mes y 10.000 cueros mensuales Wet Blue con lana, lo que significaba que la utilización de la capacidad instalada de la planta de curtido había caído en forma sostenida desde el 77.5%, en que se encontraba en el año 2001, a 25.4% en el año 2002 y, finalmente, a 8.1% y 7.9% respectivamente en los años 2003 y 2004. La merma de producción era de 18.4% sobre el peso de la materia prima procesada. Todo esto reflejaba una profunda crisis que requería tomar medidas de transformación profunda.

Esta era la coyuntura en la que se desenvolvía SCHAF-LEDER y en la que Osvaldo realizó su propuesta para la reconversión competitiva de la empresa. La propuesta comprendía el diagnóstico, la determinación de las áreas potenciales de mejoramiento y un plan de negocios, definiendo así las estrategias y políticas a seguir en el corto, mediano y largo plazo.

DIAGNÓSTICO

Para realizar el Diagnóstico de la empresa Osvaldo analizó 12 áreas, Dirección Estratégica, Planificación Estratégica, Dirección y Liderazgo, Análisis del Entorno, Área de Comercialización, Producción y Operaciones, Gestión Ambiental, Estructura Organizativa, Aspectos Financieros de la Empresa, Recursos Humanos, Gestión de Información, Aseguramiento de la calidad y finalmente Innovación Tecnológica; para lo cual entrevistó a los ejecutivos y mandos medios de la empresa.

La empresa no tenía definida su misión estratégica, por lo tanto no contaba con objetivos a corto, mediano ni largo plazo. Tampoco contaba con planes estratégicos en las diferentes áreas y todo el accionar de la empresa se realizaba intuitivamente. Las ventas realizadas se concretaban cuando los

consumidores, que eran conocedores de los productos SCHAF-LEDER, hacían sus pedidos. Por lo tanto la producción del cuero curtido, el acopio de la materia prima y las ventas se realizaban sin una planificación previa. Una vez realizada la operación, la empresa bajaba su ritmo de trabajo o simplemente paralizaba la producción hasta que se efectivizaba un nuevo pedido. Durante el tiempo improductivo se limitaban a producir muestras para los clientes interesados.

La misión de la empresa estaba definida instintivamente para accionar en el ámbito externo produciendo un solo producto base, cuero curtido de oveja. Aunque eventualmente, cuando existían pedidos, producían cueros curtidos de cabra, pecarí y otros animales silvestres provenientes de la caza menor.

La empresa se encontraba desarrollando sus actividades en el rubro de curtidos de cueros de oveja, que era el menos atractivo para basar el éxito empresarial en un solo producto. Debido a ello se hacía necesario redefinir el ámbito del accionar de la empresa ampliando hacia el mercado interno y diversificando la gama de productos, por lo que Osvaldo recomendó incursionar en el curtido de cueros de bovinos, donde existía un mercado más amplio que en el de ovejas. En consecuencia, un primer cambio pendiente en la misión era incorporar ese concepto ampliado de mercado.

Osvaldo también recomendó adoptar medidas destinadas a relanzar la empresa, defiendo la misión, la visión y la política de calidad, las cuales deberían implementarse y difundirse permanentemente entre el personal, colocando carteles en los diferentes ambientes, de manera que sean de conocimiento de todo el personal, los clientes y proveedores. Entonces, en función de la nueva definición empresarial, se podrían formular las estrategias destinadas a consolidar la organización como una empresa sólida en el rubro de cueros, explotando las fortalezas que tenía en el campo tecnológico y definiendo una nueva estructura organizativa, en función de los nuevos lineamientos empresariales.

La empresa estaba administrada por una estructura superior compuesta por tres unidades administrativas que dependían de una Gerencia General que se encargaba de la supervisión y control de las mismas. Esta estructura administrativa se representa gráficamente en el Organigrama de la empresa el cual se muestra en el **Anexo 8**.

En SCHAF-LEDER no existía un área destinada a la administración de los RR.HH. por lo que estas funciones las realizaban el Gerente de Producción y el Gerente Administrativo. En este sentido, no existía una planificación anual de los requerimientos de personal para hacer frente a la producción, de tal manera que cuando surgía la necesidad de cumplir con un compromiso, se reclutaba personal que anteriormente trabajó en la empresa. Sin embargo, la planilla fija era de alrededor de 12 funcionarios que cumplían trabajos múltiples y que le servían como base para hacer frente a la producción cotidiana.

Los ejecutivos de la empresa no recibían remuneración por su trabajo, por lo que su dedicación era parcial en unos casos y en otro marginal. El único funcionario que cumplía sus funciones a tiempo completo era el Gerente de Comercialización.

La toma de decisiones se realizaba según el ámbito y competencias, expresados en los Manuales de Funciones y estaban bajo la responsabilidad de las siguientes instancias: las decisiones a nivel estratégico eran tomadas por la Junta Directiva y su ejecución estaba a cargo del Gerente General. Cuando se trataba de cambios fundamentales, como inversiones nuevas, cambios en la producción, venta y disposición de los activos, se realizaban con respaldo de la Junta Directiva y no se apoyaban en instrumentos de gestión de proyectos, salvo la presentación de presupuestos. Las decisiones que involucraban aspectos financieros eran tomadas por el Gerente General en coordinación con el Gerente de Comercialización.

Ante la ausencia del Gerente General, situación que aún no se había presentado, las decisiones trascendentales, serían tomadas en forma colegiada por el resto de la Junta Directiva.

Para la evaluación de los resultados, se utilizaban, el balance anual, el flujo de caja y el presupuesto de inversiones. Al respecto, no contaban con presupuestos financieros para las áreas operativas y cuando se creaban necesidades eran cubiertas en función de las disponibilidades.

En SCHAF-LEDER no existía un departamento de control de calidad lo que ocasionaba que la percepción de ésta no sea uniforme, derivando en enfrentamientos entre el personal superior cuando se tenían que aplicar las normas en este campo. Este aspecto era la debilidad más fuerte que tenía la empresa en los aspectos de producción.

La información interna era generada en las áreas de producción y ventas, no se daba a conocer en forma sistemática o escrita ya que no se emitían los respectivos informes periódicos de gestión y cuando se lo hacía era de manera verbal. En cuanto a los inventarios, la información demoraba en ser enviada puesto que almacenes no emitían ningún informe al respecto.

La producción se encontraba a cargo del gerente de área quien, en su trabajo de tiempo parcial, se encargaba de la planificación diaria, la emisión de órdenes de producción, de compras y pedidos de materiales, además supervisaba el proceso y las entregas. En esta área no había supervisores que se encarguen de controlar los procesos, el personal, ni la calidad de producción. Las instalaciones contaban con dos máquinas rebajadoras de cuero de canguro, dos fulones para el curtido del cuero, una descarnadora, una purgadora, una cámara para secar cueros y una rebajadora de cuero de oveja.

La producción se programaba en base a pedidos que ingresaban, limitándose a planes de ejecución inmediata y no así a un Plan de Producción estructurado a mediano y/o largo plazo que permitiera programar las compras y aprovisionamiento de materia prima, que por lo general requerían de dos meses y no se registraban en un kardex si no en libros.

El proceso de producción del curtido de cuero de ovejas constaba de nueve operaciones básicas que se realizaban en la planta de curtido y tres operaciones previas en los centros de acopio. En la planta de curtido, el proceso era sometido a la acción de productos químicos como sales de cromo y ácidos, previa rehidratación mediante el remojo en agua, luego se escurría, se eliminaba la cola y los cuellos, de manera opcional se pintaba para eliminar lana, finalmente pasaba a la rebajadora y selección final para ser almacenado. En el **Anexo 9**, se muestra gráficamente el flujo del proceso de curtido del cuero.

El acopio de materia prima era muy dificultoso por las distancias que debían recorrerse debido a la gran dispersión de los hatos, transportándola a lomo de asno. Ésta podía ser cuero crudo salado y secado al sol, fresco tal como salía del matadero o deshidratado en el momento que ingresaba al proceso; en ambos casos las operaciones se realizaban manualmente.

Con el fin de no confrontar problemas con las autoridades ambientales, la empresa se limitaba a cumplir con la norma manteniendo la documentación al día. Sin embargo, esto no significaba que se estuviera realizando una buena gestión ambiental. Por el contrario, los desechos de la planta no se eliminaban correctamente puesto que no contaban con instalaciones para este fin, además el personal no estaba informado de las acciones que se deberían tomar para preservar el medio ambiente.

El producto terminado era comercializado a través de contactos, viajes técnicos, asistencia a ferias especializadas en el exterior, atención personalizada de reclamos, todos éstos realizados por el gerente de área.

La empresa contaba con muy pocos clientes; existían tres clientes en Argentina que absorbían el 80% de la producción de SCHAF-LEDER, dos clientes importantes en Uruguay, que en conjunto llegaban al 20% de la producción de SCHAF-LEDER, y cinco clientes en Alemania que compraban el 100% de cueros de oveja con lana, puesto que el mercado Wet Blue sin lana se había cerrado para la empresa en estos países por problemas de calidad. Para la captación de nuevos clientes se utilizaban Internet y los servicios prestados por la Cámara de Exportadores. Una vez concretados los contactos, se realizaba un seguimiento virtual permanente entablando una relación personalizada cliente - empresa; sin embargo no tenían un registro sistematizado y documentado de sus clientes.

Las ventas no estaban programadas puesto que no se contaba con registros históricos y no existía ningún tipo de procedimiento para gestionarlas, lo que ocasionó que quede pendiente el cobro de US$ 185.000 a clientes europeos, con quienes no se había firmado un contrato. Por otra parte, en el mercado nacional existieron problemas con algunos clientes a quienes se les había dejado cuero en consignación pero nunca fue pagado.

La empresa no contaba con un área contable, puesto que contrataba los servicios de CUENTA S.R.L. para el manejo de su contabilidad. Los registros en esta área eran Libros Diarios y Mayores, Comprobantes de Ingresos y Egresos, Notas de Remisión, Notas de Débito, Recibos, Facturas y Hojas de Costos, entre otros. Además no existía un sistema computarizado para control de activos fijos para la determinación del valor actualizado de las inversiones, las depreciaciones, altas, bajas, incorporaciones y actualizaciones técnicas.

La información contable no registraba ninguna deuda con bancos; sin embargo, el Gerente General y el Gerente Comercial manifestaron la existencia de una deuda con la banca local que estaba en ejecución y se encontraba en la fase final de liquidación, con la venta de un inmueble. Este hecho conducía a la duda respecto a la relevancia de los resultados presentados por CUENTA S.R.L. a causa de la mala información proporcionada por SCHAF-LEDER.

Por otra parte, no se llevaba a cabo un control sistemático de los costos de producción y tampoco existía una herramienta de gestión que permitiera distribuirlos eficazmente. Hasta ahora se habían distribuido los costos fijos de acuerdo a las cantidades producidas.

La empresa atravesaba una situación delicada, sus ingresos habían caído drásticamente de 2.973.247 Pesos Cologuayos el 2001 a 361.396 Pesos Cologuayos el 2004, lo que hacía imperiosa la necesidad de abrir nuevos mercados y consolidar los existentes. Los resultados obtenidos el 2001 fueron 425.220 Pesos Cologuayos llegando a cifras negativas de 35.444 Pesos Cologuayos el 2002. Posteriormente hubo un pequeño incremento manteniendo cifras negativas de 13.719. Pesos Cologuayos el 2003; finalmente, el 2004, se obtuvieron resultados positivos de 20.621 Cologuayos. El tipo de cambio de Pesos Cologuayos a Dólares Americanos era de 7.96 a 1.

LA DESICIÓN

Robert, sentado en su escritorio, revisaba la información que había recibido del consultor y pensaba en la situación en la que se encontraba su empresa. Se preguntaba acerca de los resultados que Osvaldo le enviaría con el Plan de Negocios y cómo podría enfrentar los problemas que se habían detectado, tanto dentro la empresa como en la industria en la que se desenvolvía. Era un momento determinante pues Robert y su esposa estaban dispuestos a luchar por su tan querida empresa.

ANEXO 1
COLOGUAY: Relación de empresas en la Industria del Cuero

CLASE DE ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS EN OPERACIÓN						
DETALLE	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Curtido de cueros							
Empresas con 1 a 14 empleados	13	14	12	10	8	2	9
Empresas con 15 a 49 empleados	4	4	4	5	8	7	6
Empresas con 50 y más empleados	9	9	7	7	4	4	5
Total Curtido/Teñido y Acabado	**26**	**27**	**23**	**22**	**20**	**13**	**20**
Relación Porcentual	**44,8%**	**49,1%**	**47,9%**	**51,2%**	**45,5%**	**41,9%**	**45,5%**
Marroquinería							
Empresas con 1 a 14 empleados	2	2	1	1	2	1	1
Empresas con 15 a 49 empleados	1	1	0	1	1	1	2
Empresas con 50 y más empleados	1	1	1	1	1	1	1
Total Marroquinería	**4**	**4**	**2**	**3**	**4**	**3**	**4**
Relación Porcentual	**6,9%**	**7,3%**	**4,2%**	**7,0%**	**9,1%**	**9,7%**	**9,1%**
Fabricación de calzado							
Empresas con 1 a 14 empleados	19	16	14	13	16	1	15
Empresas con 15 a 49 empleados	7	6	7	3	1	2	3
Empresas con 50 y más empleados	2	2	2	2	3	2	2
Total Fabricación de Calzados	**28**	**24**	**23**	**18**	**20**	**15**	**20**
Relación Porcentual	**48,3%**	**43,6%**	**47,9%**	**41,9%**	**45,5%**	**48,4%**	**45,5%**
TOTAL INDUSTRIA DEL CUERO	**58**	**55**	**48**	**43**	**44**	**31**	**44**

Fuente: Instituto de Estadísticas de Cologuay.

COLOGUAY: Relación de personal ocupado por la Industria del Cuero

CLASE DE ACTIVIDAD		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
DETALLE	Promedio Empleados p/Empresa	Cantid. Emplead	Cantid. Emplead	Cantid. Emplead	Cantid. Emplead	Cantid. Emplead	Cantid. Emplead	Cantid. Emplead
Curtido de cueros								
Empresas con 1 a 14 empleados	10	130	140	120	100	80	20	90
Empresas con 15 a 49 empleados	30	120	120	120	150	240	210	180
Empresas con 50 y más empleados	60	540	540	420	420	240	240	300
Total Curtido/Teñido y Acabado		**790**	**800**	**660**	**670**	**560**	**470**	**570**
Relación Porcentual		**55,6%**	**58,4%**	**55,0%**	**60,4%**	**53,8%**	**54,7%**	**53,8%**
Marroquinería								
Empresas con 1 a 14 empleados	10	20	20	10	10	20	10	10
Empresas con 15 a 49 empleados	30	30	30	0	30	30	30	60
Empresas con 50 y más empleados	60	60	60	60	60	60	60	60
Total Marroquinería		**110**	**110**	**70**	**100**	**110**	**100**	**130**
Relación Porcentual		**7,7%**	**8,0%**	**5,8%**	**9,0%**	**10,6%**	**11,6 %**	**12,3%**
Fabricación de calzado								
Empresas con 1 a 14 empleados	10	190	160	140	130	160	110	150
Empresas con 15 a 49 empleados	30	210	180	210	90	30	60	90
Empresas con 50 y más empleados	60	120	120	120	120	180	120	120
Total Fabricación de Calzados		**520**	**460**	**470**	**340**	**370**	**290**	**360**
Relación Porcentual		**36,6%**	**33,6%**	**39,2%**	**30,6%**	**35,6%**	**33,7%**	**34,0%**
TOTAL INDUSTRIA DEL CUERO		**1.420**	**1.370**	**1.200**	**1.110**	**1.040**	**860**	**1.060**

Fuente: Instituto de Estadísticas de Cologuay.

ANEXO 2

COLOGUAY: Evolución del Valor de la Producción de Cueros y Manufacturas de Cuero. (valores expresados en Miles de dólares)

Rubros y Regiones	Valor de la Producción industrial del Sector de cueros										Registro Acum. Quinquenio	
	1995		1996		1997		1998		1999		Prom	Part. %
	Miles $us	Part. %	Miles $us	Part. %	Miles $us	Part. %	Miles $us	Part. %	Miles $us	Part. %	Miles $us	Part. %
Chocalaz												
Prod. Curtido/Acabado cueros	5.512,8	10,91%	7.417,5	15,35%	5.378,9	10,19%	4.352,5	12,04%	5.509,1	12,40%	5.634,1	12,1%
Prod. Marroquín/Talabartería	1.447,2	2,86%	1.449,2	3,00%	1.116,9	2,12%	1.123,7	3,11%	1.371,3	3,09%	1.301,6	2,8%
Fabricación de Calzados	21.057,8	41,66%	20.373,4	42,17%	26.779,4	50,71%	14.319,1	39,59%	21.956,1	49,42%	20.897,2	45,0%
Total Chocalaz	**28.017,8**	**55,43%**	**29.240,1**	**60,52%**	**33.275,2**	**63,01%**	**19.795,3**	**54,74%**	**28.836,4**	**64,90%**	**27.833,0**	**59,9%**
Bencruz												
Prod. Curtido/Acabado cueros	13.272,2	26,26%	9.454,7	19,57%	11.960,3	22,65%	10.268,5	28,39%	10.629,9	23,92%	11.117,1	23,9%
Prod. Marroquín/Talabartería	2.684,2	5,31%	4.321,7	8,94%	2.443,2	4,63%	1.536,2	4,25%	1.340,9	3,02%	2.465,2	5,3%
Total Bencruz	**15.956,4**	**31,57%**	**13.776,4**	**28,51%**	**14.403,4**	**27,28%**	**11.804,7**	**32,64%**	**11.970,8**	**26,94%**	**13.582,3**	**29,2%**
Palza												
Prod. Curtido/Acabado cueros	4.494,8	8,89%	3.300,2	6,83%	2.804,9	5,31%	3.134,7	8,67%	2.923,2	6,58%	3.331,6	7,2%
Prod. Marroquín/Talabartería	213,5	0,42%	219,9	0,46%	44,3	0,08%	27,9	0,08%	29,7	0,07%	107,1	0,2%
Fabricación de Calzados	1.014,8	2,01%	920,8	1,91%	1.235,8	2,34%	401,3	1,11%	367,9	0,83%	788,1	1,7%
Total Palza	**5.723,1**	**11,32%**	**4.440,9**	**9,19%**	**4.084,9**	**7,74%**	**3.563,9**	**9,85%**	**3.320,9**	**7,47%**	**4.226,7**	**9,1%**
Resto del País												
Prod. Curtido/Acabado cueros	134,6	0,27%	136,9	0,28%	48,9	0,09%	64,9	0,18%	0,0	0,00%	77,1	0,2%
Prod. Marroquín/Talabartería	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	6,2	0,01%	1,2	0,0%
Fabricación de Calzados	717,1	1,42%	721,1	1,49%	993,3	1,88%	936,0	2,59%	296,7	0,67%	732,8	1,6%
Total Resto del País	**851,7**	**1,68%**	**858,0**	**1,78%**	**1.042,2**	**1,97%**	**1.000,9**	**2,77%**	**302,8**	**0,68%**	**811,1**	**1,7%**
Total Cologuay												
Prod. Curtido/Acabado cueros	23.414,4	46,32%	20.309,4	42,03%	20.192,9	38,24%	17.820,7	49,28%	19.062,2	42,90%	20.159,9	43,4%
Prod. Marroquín/Confecc/Talabart	4.344,8	8,60%	5.990,8	12,40%	3.604,4	6,83%	2.687,8	7,43%	2.748,0	6,18%	3.875,1	8,3%
Fabricación de Calzados	22.789,8	45,08%	22.015,3	45,57%	29.008,4	54,93%	15.656,4	43,29%	22.620,7	50,91%	22.418,1	48,3%
Total Cologuay	**50.549,0**	**100%**	**48.315,4**	**100%**	**52.805,7**	**100%**	**36.164,8**	**100%**	**44.430,9**	**100%**	**46.453,2**	**100,0%**

COLOGUAY: Evolución del Valor de la Producción de Cueros y Manufacturas de Cuero.

Rubros y Regiones	Valor de la Producción industrial del Sector de cueros										Registro Acum. Quinquenio	
	2000		2001		2002		2003		2004		Prom	Part. %
	Miles $us	Part. %	Miles $us	Part. %	Miles $us	Part. %	Miles $us	Part. %	Miles $us	Part. %	Miles $us	Part. %
Chocalaz												
Prod. Curtido/Acabado cueros	8.100,2	19,22%	7.297,6	17,85%	8.988,6	24,31%	7.742,1	21,38%	8.748,8	21,20%	8.175,5	20,7%
Prod. Marroquin/Talabartería	1.107,8	2,63%	1.888,4	4,62%	1.620,5	4,38%	1.615,7	4,46%	1.860,6	4,51%	1.618,6	4,1%
Fabricación de Calzados	15.891,0	37,70%	12.548,0	30,70%	11.210,7	30,31%	11.358,1	31,37%	13.673,1	33,13%	12.936,2	32,8%
Total Chocalaz	**25.099,1**	**59,54%**	**21.734,1**	**53,17%**	**21.819,8**	**59,00%**	**20.715,8**	**57,21%**	**24.282,6**	**58,84%**	**22.730,3**	**57,6%**
Bencruz		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		
Prod. Curtido/Acabado cueros	11.947,0	28,34%	12.331,8	30,17%	10.322,5	27,91%	10.944,5	30,23%	11.516,4	27,91%	11.412,4	28,9%
Prod. Marroquin/Talabartería	1.906,5	4,52%	1.913,4	4,68%	1.285,2	3,48%	1.030,5	2,85%	1.253,4	3,04%	1.477,8	3,7%
Total Bencruz	**13.853,5**	**32,87%**	**14.245,2**	**34,85%**	**11.607,7**	**31,39%**	**11.975,0**	**33,07%**	**12.769,8**	**30,94%**	**12.890,2**	**32,6%**
Palza		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		
Prod. Curtido/Acabado cueros	2.868,1	6,80%	4.262,9	10,43%	2.989,7	8,08%	3.052,9	8,43%	3.713,2	9,00%	3.377,4	8,6%
Prod. Marroquin/Talabartería	0,0	0,00%	0,0	0,00%	21,2	0,06%	24,1	0,07%	29,4	0,07%	14,9	0,0%
Fabricación de Calzados	0,0	0,00%	262,8	0,64%	244,5	0,66%	189,2	0,52%	169,8	0,41%	173,3	0,4%
Total Palza	**2.868,1**	**6,80%**	**4.525,7**	**11,07%**	**3.255,4**	**8,80%**	**3.266,3**	**9,02%**	**3.912,4**	**9,48%**	**3.565,6**	**9,0%**
Resto del País	3.199,3	7,59%	4.893,8	11,97%	3.553,8	9,61%	3.518,6	9,72%	4.214,5	10,21%	3876,0042	
Prod. Curtido/Acabado cueros	40,5	0,10%	42,4	0,10%	37,7	0,10%	39,1	0,11%	42,8	0,10%	40,5	0,1%
Prod. Marroquin/Talabartería	4,4	0,01%	9,7	0,02%	13,0	0,04%	13,1	0,04%	15,9	0,04%	11,2	0,0%
Fabricación de Calzados	286,3	0,68%	316,0	0,77%	247,7	0,67%	200,2	0,55%	243,4	0,59%	258,7	0,7%
Total Resto del País	**331,2**	**0,79%**	**368,1**	**0,90%**	**298,4**	**0,81%**	**252,4**	**0,70%**	**302,1**	**0,73%**	**310,4**	**0,8%**
Total Cologuay												
Prod. Curtido/Acabado cueros	22.955,9	54,46%	23.934,7	58,56%	22.338,6	60,40%	21.778,6	60,15%	24.021,2	58,21%	23.005,8	58,2%
Prod. Marroquin/Confecc/Talabart	3.018,6	7,16%	3.811,5	9,33%	2.939,9	7,95%	2.683,4	7,41%	3.159,3	7,66%	3.122,5	7,9%
Fabricación de Calzados	16.177,3	38,38%	13.126,8	32,12%	11.702,8	31,65%	11.747,4	32,44%	14.086,4	34,13%	13.368,2	33,8%
Total Cologuay	**42.151,8**	**100,00%**	**40.873,0**	**100,00%**	**36.981,3**	**100,00%**	**36.209,4**	**100,00%**	**41.266,8**	**100,00%**	**39.496,5**	**100,0%**

ANEXO 3
COLOGUAY: Valor Exportaciones de cueros en diferentes etapas procesamiento (1995-2004)
(En dólares)

PRODUCTOS EXPORTADOS	1995	1996	1997	1998	1999	Promedio Quinquenio	Part. %
CUEROS CRUDOS SALADOS							
Cueros Crudos de Bovino	0	0	130.000	0	80.088	42.018	89,1%
Cueros Crudos de Ovino	2.660	0	12.055	10.981	0	5.139	10,9%
Cueros crudos otros animales	0	0	0	0	0	0	0,0%
Total cueros crudos	**2.660**	**0**	**142.055**	**10.981**	**80.088**	**47.157**	**0,4%**
CUEROS CURTIDOS							
Cueros curtidos de Bobinos	6.908.432	6.557.991	8.185.099	5.915.622	6.650.351	6.843.499	90,5%
Cueros curtidos de Ovinos	296.480	274.945	309.597	330.405	627.373	367.760	4,9%
Cueros curtidos Caprinos/Porcinos	113.152	91.506	117.543	117.640	119.870	111.942	1,5%
Cueros curtidos de Canguros	171.254	188.670	214.245	248.395	350.000	234.513	3,1%
Total Cueros Curtidos	**7.489.318**	**7.113.112**	**8.826.484**	**6.612.062**	**7.747.594**	**7.557.714**	**65,9%**
CUEROS TERMINADOS							
Cueros agamuzados, charolados	975.600	1.111.856	1.511.899	1.452.640	1.257.286	1.261.856	94,2%
Cuero Regenerado	30.270	34.057	47.770	41.617	50.000	40.743	3,0%
Recortes de cuero	18.388	19.317	40.120	48.780	57.120	36.745	2,7%
Total Cueros Terminados	**1.024.258**	**1.165.230**	**1.599.789**	**1.543.037**	**1.364.406**	**1.339.344**	**11,7%**
MARROQUIN/CONFECCIONES							
Bolsos de mano	77.188	94.518	104.275	114.047	109.000	99.805	9,7%
Articulos de bolsillo (billeteras)	405.298	570.645	705.895	796.189	981.676	691.940	67,1%
Sacos de viaje, mochilas y otros	13.384	12.556	17.220	21.900	19.253	16.863	1,6%
Fundas, estuches p/gafas, Teléfonos	0	0	0	0	1.350	270	0,0%
Guantes, Mitones, manoplas, etc	174.411	183.300	163.451	148.500	154.008	164.734	16,0%
Cintos, cinturones cuero natur/regen	82.479	2.678	2.898	2.253	1.804	18.422	1,8%
Confecciones de cuero	27.708	46.592	22.907	21.390	75.789	38.877	3,8%
Total Marroquin. y Confecciones	**780.468**	**910.288**	**1.016.646**	**1.104.279**	**1.342.879**	**1.030.912**	**9,0%**
PRODTOS DE TALABARTERÍA							
Baules, maletas, maletines, portafolios,	286.525	289.735	285.866	323.749	379.866	313.148	98,3%
Talabartería y manufacturas de cuero	6.239	4.015	5.250	7.300	4.846	5.530	1,7%
Total Talabartería	**292.764**	**293.750**	**291.116**	**331.049**	**384.712**	**318.678**	**2,8%**
EXPORTACIÓN DE CALZADOS							
Calzados de Cuero	1.065.682	1.480.307	2.434.129	585.553	336.972	1.180.529	10,3%
VALOR DE LAS EXPORTACIONES	10.655.149	10.962.687	14.310.218	10.186.961	11.256.651	11.474.333	100%

Fuente: Elaboración Propia - Datos: Instituto de Estadísticas de Cologuay.

Anexo 3
(continuación)

PRODUCTOS EXPORTADOS	2000	2001	2002	2003	2004	Promedio Quinquenio	Part. %
CUEROS CRUDOS SALADOS							
Cueros Crudos de **Bovino**	0	71.757	669.585	487.390	1.345.651	514.877	90,1%
Cueros Crudos de **Ovino**	0	0	168.649	35.175	68.705	54.506	9,5%
Cueros crudos otros animales	0	0	10.000	0	0	2.000	0,4%
Total cueros crudos	**0**	**71.757**	**848.234**	**522.565**	**1.414.356**	**571.382**	**2,6%**
CUEROS CURTIDOS							
Cueros curtidos de **Bobinos**	15.799.522	16.136.956	16.832.508	14.279.551	15.800.008	15.769.709	85,7%
Cueros curtidos de **Ovinos**	1.040.883	1.103.624	1.131.109	1.282.573	1.362.373	1.184.112	6,4%
Cueros curtidos Caprinos/Porcinos	315.670	182.873	194.198	104.353	107.294	180.878	1,0%
Cueros curtidos de **Canguros**	1.383.053	1.110.522	1.711.932	1.063.415	1.049.015	1.263.587	6,9%
Total Cueros Curtidos	**18.539.128**	**18.533.975**	**19.869.747**	**16.729.892**	**18.318.690**	**18.398.286**	**82,9%**
CUEROS TERMINADOS							
Cueros agamuzados, charolados	1.294.362	1.100.665	1.229.663	1.050.164	1.079.231	1.150.817	90,4%
Cuero Regenerado	60.000	45.000	35.000	0	45.840	37.168	2,9%
Recortes de cuero	63.480	80.804	96.606	92.502	90.502	84.779	6,7%
Total Cueros Terminados	**1.417.842**	**1.226.469**	**1.361.269**	**1.142.666**	**1.215.573**	**1.272.764**	**5,7%**
MARROQUIN/CONFECCIONES							
Bolsos de mano	112.887	115.528	120.379	115.379	122.520	117.339	10,8%
Articulos de bolsillo (billeteras)	605.457	629.715	657.958	575.958	617.139	617.245	56,7%
Sacos de viaje, mochilas y otros	28.912	30.787	36.415	38.415	42.858	35.477	3,3%
Fundas, estuches p/gafas, Teléfonos	2.362	1.782	1.039	1.039	2.318	1.708	0,2%
Guantes, Mitones, manoplas, etc	137.558	133.535	134.429	136.395	121.576	132.698	12,2%
Cintos, cinturones cuero natur/regen	8.950	9.679	14.675	14.675	30.000	15.596	1,4%
Confecciones de cuero	268.522	229.301	174.889	91.669	73.921	167.660	15,4%
Total Marroquin. y Confecciones	**1.164.648**	**1.150.327**	**1.139.784**	**973.530**	**1.010.332**	**1.087.724**	**4,9%**
PRODTOS DE TALABARTERÍA							
Baules, maletas, maletines, portafolios,	364.018	368.976	390.204	427.895	428.045	395.828	96,5%
Talabartería y manufacturas de cuero	8.284	7.663	17.873	18.530	18.380	14.146	3,5%
Total Talabartería	**372.302**	**376.639**	**408.077**	**446.425**	**446.425**	**409.974**	**1,8%**
EXPORTACIÓN DE CALZADOS							
Calzados de Cuero	**517.690**	**588.576**	**204.090**	**295.527**	**697.797**	**460.736**	**2,1%**
VALOR DE LAS EXPORTACIONES	**22.011.610**	**21.947.743**	**23.831.201**	**20.110.606**	**23.103.173**	**22.200.867**	**100%**

Fuente: Elaboración Propia - Datos: Instituto de Estadísticas de Cologuay.

Anexo 4
Cologuay: consumo interno de productos indutrializados de cuero, expresado en valor (1995-2004) (en miles de dólares)

	DETALLE	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Promedio
A	PRODUCCIÓN SECTOR CUERO											
A1	Producción de Curtido de cueros	23.414,4	20.309,4	20.192,9	17.820,7	19.062,2	22.955,9	23.934,7	22.338,6	21.778,6	24.021,2	21.582,8
A2	Producc. marroquinería/Talabartería	4.344,8	5.990,8	3.604,4	2.687,8	2.748,0	3.018,6	3.811,5	2.939,9	2.683,4	3.159,3	3.498,8
A3	Valor Producción de Calzados	22.789,8	22.015,3	29.008,4	15.656,4	22.620,7	16.177,3	13.126,8	11.702,8	11.747,4	14.086,4	17.893,1
A4	**Total Producción**	**50.549,0**	**48.315,4**	**52.805,7**	**36.164,8**	**44.430,9**	**42.151,8**	**40.873,0**	**36.981,3**	**36.209,4**	**41.266,8**	**42.974,8**
B	IMPORTACIONES											
B1	Import. Cueros Curtidos y Acabados	985,8	891,5	496,7	164,9	87,0	245,2	201,5	207,9	122,9	212,6	361,6
B2	Import. Marroquinería y Confecciones	685,9	764,8	615,0	831,3	1.551,3	2.934,5	2.462,2	2.498,6	2.636,6	2.494,7	1.747,5
B3	Importaciones de Pdtos. Talabartería	10,0	1,7	1,1	1,0	1,6	3,2	2,7	2,7	2,8	2,7	2,9
B4	Valor Importaciones Calzados	7.565,9	8.233,4	4.825,8	6.852,6	12.309,9	23.885,1	21.360,4	18.227,9	14.085,2	14.065,5	13.141,2
B-4	**Total Importac. productos de cuero**	**9.247,6**	**9.891,3**	**5.938,6**	**7.849,8**	**13.949,8**	**27.067,9**	**24.026,8**	**20.937,1**	**16.847,4**	**16.775,6**	**15.253,2**
C	EXPORTACIONES											
C1	Exportaciones de cueros curtidos	7.489,32	7.113,11	8.826,48	6.612,06	7.747,59	18.539,13	18.533,98	19.869,75	16.729,89	18.318,69	12.978,0
C2	Exportaciones de Cueros terminados	1.024,26	1.165,23	1.599,79	1.543,04	1.364,41	1.417,84	1.226,47	1.361,27	1.142,67	1.215,57	1.306,1
C3	Exportac. Marroquinería y Confecciones	780,47	910,29	1.016,65	1.104,28	1.342,88	1.164,65	1.150,33	1.139,78	973,53	1.010,33	1.059,3
C4	Exportac. de Productos de Talabartería	292,76	293,75	291,12	331,05	384,71	372,30	376,64	408,08	446,43	446,43	364,3
C5	Exportaciones de Calzados	1.065,68	1.480,31	2.434,13	585,55	336,97	517,69	588,58	204,09	295,53	697,80	820,6
C6	**Total Exportaciones**	**10.652,5**	**10.962,7**	**14.168,2**	**10.176,0**	**11.176,6**	**22.011,6**	**21.876,0**	**22.983,0**	**19.588,0**	**21.688,8**	**16.528,3**
D	CONSUMO CUERO M. INTERNO											
D1	Cons. Interno cueros Curtidos/Terminad	15.886,5	12.922,5	10.263,3	9.830,5	10.037,2	3.244,1	4.375,8	1.315,4	4.029,0	4.699,5	7.660,4
D2	Consumo Int. Marroq./Talabart/Confecc.	3.184,6	4.365,0	768,6	1.829,2	2.619,5	4.270,7	4.534,9	4.094,6	4.050,9	3.945,9	3.366,4
D3	Consumo de Calzados	30.062,9	29.954,9	33.543,1	22.177,9	34.545,9	39.690,1	34.110,6	29.522,7	25.386,1	27.705,5	30.670,0
D4	**Total Consumo en el Mercado Interno**	**49.134,0**	**47.242,4**	**44.575,1**	**33.837,6**	**47.202,6**	**47.205,0**	**43.021,2**	**34.932,7**	**33.466,0**	**36.350,9**	**41.696,8**

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIAS DE CÁLCULO
Consumo Interno Cueros Curtidos/Terminados: (A1) + (B1) - (C1) - (C2)
Consumo Interno Marroquinería/Confecciones/Talabartería: (A2) + (B2) - (C3) - (C5)
Consumo Interno Calzados: (A3) + (B3) - (C4)

Anexo 5
Precios de exportación de los productos en el sector del cuero
(en dólares)

DETALLE PRODUCTOS	Volumen Exportado Kg.	Valor exportac $us	Precio Promedio Sus/Kg. Min	Max
CUEROS CRUDOS SALADOS				
Cueros enteros salados Bovino	1.797.934	1.345.651	0,748	1,31
Cueros crudos salados de Oveja con lana	45.531	97.205	2,13	2,57
Cueros de oveja piquelados (depilados)	289.224	249.109	0,861	1,030
Cueros Crudos de cabras, cerdos, etc	380.100	522.565	1,37	2,25
Cueros crudos de koalas, canguros, etc	1.156	36.900	31,92	35,50
CUEROS CURTIDOS				
Cueros Curtidos wet blue de Bovino	14.388.272	29.328.520	2,36	2,57
Cueros Curtidos Crust de Bobino	---	---	3,57	4,24
Cueros curtidos de Oveja Wet Blue	460.297	1.689.997	3,77	4,62
Cueros Curtidos Crust de Oveja	---	---	7,42	7,47
Cueros Curtidos Crust de canguro	49.049	2.221.761	45,30	47,45
Cueros Curtidos y koalas	19.664	1.146.770	52,98	55,27
CUEROS PREPARADOS				
Cueros preparados y divididos de Bovino	125.357	1.221.103	7,45	9,74
Cueros preparados y divididos de Caprino	333	6.169	14,67	16,78
Cueros preparados de Ovejas y cabras	17.786	258.075	12,5	14,51
CUEROS TERMINADOS				
Cueros Agamuzados de Bovino	15.772	214.657	13,6	14,54
Cueros Charolados de Bovino	142.430	2.050.992	14,40	16,40
Desperdicios cuero no aptos p/manufactura	393.091	138.833	0,33	0,35

Fuente: Instituto de Estadísticas de Cologuay

Anexo 5
(continuación)

DETALLE PRODUCTOS	Volumen Exportado Kg.	Valor exportación $us	Precio Promedio $us/Kg. Min	Max	Peso Unitar Kg/unid	Precio Unit $us/unid
MARROQUINERÍA						
Portadocumentos, maletines, portafolios, cartapacios	14.665	531.121	36,22	40,00	0,40	14,49
Bolsos de Mano, Carteras	9.782	526.916	53,87	60,00	0,75	45,00
Billeteras	18.090	1.885.004	63,23	67,00	0,17	11,39
Guantes	14.005	55.200	35,00	39,40	0,14	4,90
Cintos, Cinturones	7.020	261.844	25,17	37,30	0,17	6,34
Sacos de Viaje, Mochilas, etc	3.588	149.302	41,61	43,20	0,75	32,40
Promedio precios Marroquinería			**42,52**	**47,82**		
CONFECCIONES						
Prendas de Vestir de Cuero (Chamarras)	22.474	756.585	33,66	37,90	3,00	113,70
Demás prendas de vestir	12.414	469.397	37,81	40,25	2,50	100,63
Complementos de vestir			48,15	48,70	---	---
Promedio precios Prendas confccionadas			**40,75**	**43,57**		
CALZADOS						0,00
Calzados deportivos	12.077	101.688	8,42	9,67		0,00
Calzados de Vestir	55.207	710.514	12,87	13,50	0,75	10,13
Calzados, polainas y análogos	57.760	470.744	8,15			0,00
Total Calzados	**67.284**	**812.202**	**12,07**			**0,00**
TALABARTERÍA						0,00
Baules de cuero, maletas, etc	24.858	903.436	36,34	51,65	4,50	232,43
Fundas, estuches	108	2.057	19,05	21,00	0,10	2,10
Total Talabartería	24.966	905.493	36,27			0,00

Fuente: Instituto de Estadísticas de Cologuay.

Anexo 6
Calculo del valor agregado de la producción industrial del cuero (dólares/kg)

OPERACIONES	Referencia Cálculo V Agregado	Bovinos		Oveja		Canguros	
		Valor Producto	Valor Agregado	Valor Producto	Valor Agregado	Valor Producto	Valor Agregado
V. AGREGADO EN CURTIDO/PREPARADO							
(1) CUERO CRUDO SALADO		1,31	0	2,57	0	35,50	0
(2) CUERO CURTIDO WET BLUE (húmedo)	(2) - (1)	4,24	2,93	4,62	2,05	---	---
(3) CUEROS PREPARADOS CRUST (Secos)	(3) - (2)	9,74	5,50	14,51	9,89	0,00	-35,50
V. AGREGADO EN TERMINADO (ACABADO)							
(4) AGAMUZADO	(4) - (3)	14,54	4,80	---	---	---	---
(5) CHAROLADO	(5) - (3)	16,40	6,66	---	---	---	---
(6) PROMEDIO TERMINADOS	(6) - (3)	15,47	5,73	---	---	---	---
V. AGREGADO EN MANUFACTURADO							
(7) MARROQUINERÍA	(7) - (6)	47,82	32,35	---	---	150,00	150,00
(8) CONFECCIONES	(8) - (6)	43,57	28,10	---	---	---	---

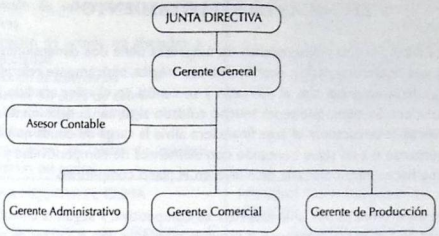
Fuente: Elaboración propia con datos de Anuarios de Exportaciones del Instituto de Estadísticas de Cologuay

ANEXO 7
SCHAF-LEDER: Evolución de la utilización de la Capacidad instalada de la Planta de Curtido (Kg.)

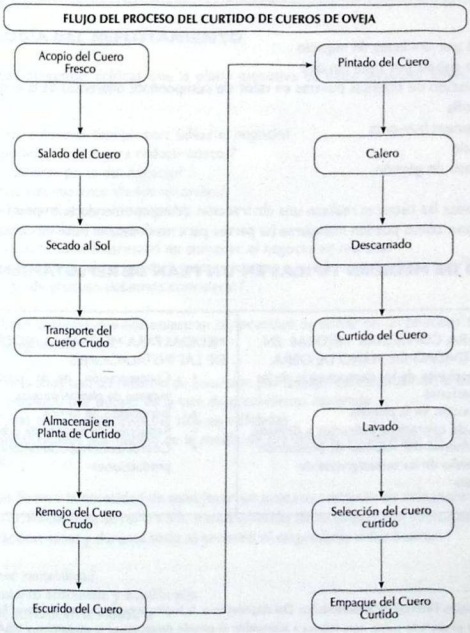
DETALLE	Unidad de Produción	Capac. Nominal Cantidad	Producción Efectiva (Año 2001)		Producción Efectiva (Año		Producción Efectiva (Año		Producción Efectiva (Año	
			Cantid	Utiliz	Cantid	Utiliz	Cantid	Utiliz	Cantid	Utiliz
Cueros de Oveja (Wet Blue-s/lana)										
Cueros Wet Blue sin lana	cueros/mes	20.000	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Peso unitario del producto	Kg./cuero	0,71	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Capacidad Producción mensual	Kg/mes	14.200	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Producción y Cap. Utilizada Anual	**Kg /año**	**170.400**	**0,0**	**0,0%**	**0,0**	**0,0%**	**0,0**	**0,0%**	**0,0**	**0,0%**
Cueros de Oveja (Wet Blue-c/lana)										
Prod. Cueros Wet Blue con lana	**cueros/mes**	**10.000**	**7.749**	**77,5%**	**2.538**	**25,4%**	**810**	**8,1%**	**788**	**7,9%**
Peso unitario del producto	Kg./cuero	1,310	1,310		1,310		1,310		1,310	
Producción mensual	Kg/mes	13.100	10.151	77,5%	3.325	25,4%	1.061	8,1%	1.032	7,9%
Producción y Cap. Utilizada Anual	**Kg/año**	**157.200**	**121.808**	**77,5%**	**39.897**	**25,4%**	**12.733**	**8,1%**	**12.381**	**7,9%**

Fuente: Elaboración Propia. Datos: Gerencia Técnica SCHAF-LEDER - Estados Financieros SCHAF-LEDER

Anexo 8
Organigrama Schaf-Leder.- Organización general de la empresa



Anexo 9
Flujo del proceso del curtido de cueros de oveja



NOTA TÉCNICA 4

TÉCNICAS DE REFLOTAMIENTO[1]

De acuerdo al Dr. Pinkas Flint, el reflotamiento de empresas tiene dos dimensiones importantes, la primera referida a una reestructuración económico-estratégica, básicamente referida a la viabilidad, apunta a la relación de la empresa con el mercado y se centra en el valor añadido. La segunda está referida al área financiera. Se tiene que tener mucho cuidado al tomar la decisión de reestructurar la empresa, muchas veces reestructurar el área financiera alivia la carga de deuda que lleva la empresa, pero hay que preguntarse si esta sigue contando con elementos de competitividad y productividad, y si es así, qué se debe hacer para colocarla de nuevo en el plano competitivo.

Básicamente, la primera tarea es ver si la empresa es competitiva, y según la dificultad, existen dos opciones. La primera es reflotar la empresa y la segunda, mantener viva sus áreas de modo que alguna de ellas rejuvenezca.

Varias técnicas de reflotamiento de empresas se han planteado por Pedro Nueno, aplicables a la segmentación de la empresa, para identificar las áreas que se pueden salvar, algunas de las cuales son las siguientes:

- Troceo por unidades de negocio
- Troceo guiado por oportunidad
- Formulación de distintas puestas en valor de componente diferentes de la empresa
- Spinn-offs
- Managenent buy-outs
- Arriendo
- Contrato de gestión

Básicamente, todas las técnicas realizan una abstracción descomponiendo la empresa en mil formas distintas y analizan cómo pueden manejarse las partes para maximizar el valor en conjunto.

TIPO DE MEDIDAS TÍPICAS EN UN PLAN DE REFLOTAMIENTO

MEDIDAS PARA CONSEGUIR MEJORAS EN LA PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA.	MEDIDAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS INSTALACIONES
• Reducciones de los tiempos-ciclo de las operaciones • Reducción de la plantilla • Paso de operativos indirectos a directos • Incremento del volumen de producción • Rediseño de las tareas/grupos de trabajo	• Concentración de la producción en número de plantas/equipos • Incremento de turnos • Reducción de tiempos de preparación • Coordinación/especialización/swaps de producciones

[1] Resumen del Capítulo Técnicas de Reflotamiento: Del diagnóstico a la implementación, tomada del libro "REFLOTAMIENTO EMPRESARIAL", fue preparado como nota técnica a acompañar el estudio de casos por la economista y MBA Patricia Crespo.

MEDIDAS PARA CONSEGUIR MEJORAS DE LIQUIDEZ • Obtención de subvenciones y ayudas públicas • Enajenación de activos no afectados a la explotación • Reducción de inventarios • Reducción del plazo de cobro • Incremento del plazo de pago • Capitalización de deudas • Renegociación del plazo de créditos, ampliación del capital	MEDIDAS PARA MEJORAR EL PRECIO DE VENTA • Incrementos selectivos del precio en un segmento (por producto, por geografía) en los que hay menos riesgo de reacción competitiva • Integración descendiente o ascendente • Inversión en transformación y/o distribución • Join venture con distribuciones
MEDIDAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL • Una clara política de información al comité y centrales • Negociación continua • Tratamiento de problemas generales para grupos generales y problemas específicos para grupos pequeños	MEDIDAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO • Sensibilización de los mandos intermedios • Racionalización de gama de productos por margen de contribución • Rediseño del producto

METODOLOGÍA DEL REFLOTAMIENTO

Existen algunas preguntas críticas que la plana ejecutiva se debe formular antes de proceder al reflotamiento:

- ¿Tenemos suficiente tiempo para salvar el negocio?
- ¿Qué podemos hacer para reducir costos?
- ¿Puede salvarse parte del negocio?
- ¿Quiénes son nuestros aliados naturales?
- ¿Quiénes son nuestros enemigos?
- ¿Podemos vender el negocio?
- ¿Quién podría estar interesado en comprar el negocio en marcha?
- Si solicitamos la quiebra, ¿ayudará esto a alcanzar nuestras metas o será peor?
- ¿Qué tipo de proceso debemos considerar?

Asimismo, existen síntomas que nos muestran la necesidad de entrar en un proceso de reconversión, tales como los siguientes:

- Dos o más años con un retorno de inversión por debajo del estándar de la industria
- Tres o más años por debajo de la tasa de crecimiento esperada
- Dos o más años con declives del 10% en utilidades
- Obtener utilidades por debajo de la media de la industria, alcanzando un 10% inferior como norma

Estos síntomas llevan a la necesidad de establecer un proceso continuo de reingeniería de procesos. La reconversión básicamente se refiere a la transformación de empresas con dificultades competitivas, realizando prácticas sanas y durante todo el proceso el empresario debe buscar:

- Obtener rentabilidad
- Crecimiento sostenible y equilibrado
- Competitividad en la industria
- Tratar de evitar déficit o pérdidas

De igual manera, la empresa debe crear el ambiente en el mercado y con sus clientes, por lo tanto, debe recuperar el reconocimiento por parte del consumidor y asegurar el precio que esté dispuesto a pagar por el bien o servicio en comparación con la oferta disponible del mercado.

El proceso de reconversión es una metodología de diagnostico, el cual se lleva a cabo en dos etapas, la primera que consiste en la elaboración de un plan de emergencia y la otra la estabilización, procesos que en su implementación involucran a todos los actores de la empresa, donde se encuentra la comunicación como punto fundamental para el éxito y la consolidación del reflotamiento.

El reflotamiento o turnaround se define como la metodología para transformar las empresas poco competitivas y con dificultades de rentabilidad. El término puede adoptar varias denominaciones: resizing, downsizing, turn around management, reflotamiento, reestructuración, reconversión o rehabilitación.

SINTOMAS QUE INDICAN EL DETERIORO EMPRESARIAL O POTENCIAL DETERIORO

Existen síntomas que indican el deterioro de la empresa, que pueden ser cualitativos o cuantitativos Entre los síntomas cuantitativos están los siguientes:

- Disminución en la rentabilidad
- Pérdida en la última línea del balance
- Deterioro en el margen de contribución
- Disminución en las ventas
- Aumentos en los costos de fabricación
- Aumentos en los niveles de endeudamiento
- Disminución en el nivel de inversiones
- Incremento o disminución abrupta en los niveles de inventarios
- Disminución o incremento abrupto de dividendos
- Deterioro en el nivel patrimonial

Entre los síntomas cualitativos tenemos:

- Desorientación respecto a la estrategia empresarial
- Ausencia de objetivos claros
- Problemas con el sistema de información y control de gestión
- Estructura organizacional pesada y burocrática
- Desbalance en las asignación de recursos
- Problemas de liderazgo
- Insatisfacción de clientes
- Disminución en la motivación del personal
- Disminución en la productividad de los recursos
- Excesiva centralización y paternalismo
- Falta de anticipación a los cambios provenientes de entorno
- Falta de desarrollo tecnológico

De la misma manera, existen elementos externos a nivel micro y macroeconómico que modifican el entorno económico-competitivo que se indican a continuación. A nivel macroeconómico son los siguientes:

- Privatizaciones
- Desregulación
- Reformas del estado
- Apertura de la economía
- Procesos de integración
- Estabilidad monetaria
- Seguridad
- Integración regional
- Tratados de libre comercio

A nivel microeconómico son:

- Cambios en los clientes en cuanto aquello que quieren, cuándo lo quieren y cuándo pagan por lo que consumen. Diseño acorde con las necesidades
- Cambios en la competencia: competencia intensa y caídas en las barreras
- Cambio en la naturaleza del cambio; el ritmo del cambio se acelera.

PROCESO DE TURNAROUND

Las cuatro fases del proceso de turnaround son:

- Diagnóstico de la realidad
- Plan de emergencia para lograr la estabilización
- Implantación de cambios fundamentales para revertir la tendencia declinante
- Planteamiento del crecimiento y retorno del desarrollo

El diagnostico se refiere al proceso de determinar las causas que deterioraron el performance de la compañía e identificar las acciones a tomar dentro del plan de emergencia, para lograr la estabilización. De la misma manera, se debe realizar un estudio del entorno en general sobre el que se desenvuelve la empresa, comparar los indicadores económico-financieros con la competencia y estándares del mercado.

El diagnóstico detallado comprende varias áreas, a saber:

- Estrategia empresarial y competitiva
- Estructura organizativa
- Cultura organizacional
- Estrategias, políticas y procesos de marketing
- Estrategias, políticas y procesos de producción
- Estrategias, políticas y procesos de recursos humanos
- Estrategias, políticas y procesos de información
- Estrategias, políticas económicas y financieras

La metodología es variada pero necesariamente se deberá entrevistar a ejecutivos, de primer, segundo y tercer nivel. También entrevistar a proveedores, clientes, banqueros y estudiar los documentos internos, los planes estratégicos y presupuestos.

Para conseguir reformular la estrategia la misión es muy importante, ya que describe el norte a donde debe seguir el negocio y de igual modo describe la naturaleza y el concepto del negocio en sí, que permiten definir las premisas y la filosofía de la organización. Es necesario identificar los Factores Críticos de Éxito que son básicamente las áreas claves que hacen que el negocio funcione.

Siguiendo la línea de Porter, de igual manera, es necesario definir la influencia que ejercen proveedores, clientes, otros competidores y otros productos a la empresa, por lo que se debe llevar a cabo un análisis de las cinco fuerzas.

Este análisis debe ser complementado con una reflexión sobre el rol del Estado en la industria y sobre el papel de la cultura Organizacional y el estilo gerencial del líder y/o propietario.

El siguiente paso es el estudio de la estructura organizativa de la empresa. Este estudio se focaliza en las actividades y funciones; en la forma cómo se estructura la responsabilidad, autoridad y control, así como las funciones y mecanismos de coordinación utilizados para minimizar dispersión y conflicto. Por lo tanto, la estructura que se diseñe o rediseñe sebe reforzar la estrategia, y al mismo tiempo se debe elegir ejecutores que tengan un estilo de liderazgo que impulse la estrategia en el contexto de la estructura.

Igualmente influyente es la adecuación del estilo gerencial del líder y su comunicación en la organización, de manera de lograr eficiencia y eficacia en la organización. Habrá que tener el miso cuidado al elegir a las personas de mandos menores que concuerden o complementen el estilo de liderazgo.

La centralización y descentralización en los procesos es igualmente considerable, ambos procesos poseen ventajas y desventajas. Después de un análisis organizacional, que derive en un proceso equilibrado, se definirá el grado de centralización sin que se creen dificultades en los mecanismos de control ni en la productividad.

Es importante equilibrar la cultura organizacional, como sugiere Mc. Kinsey en su modelo denominado las 7 "S" del éxito, en donde se concentran los factores culturales en los que se debe trabajar en toda empresa.

Ante una situación de crisis empresarial con los rasgos descritos anteriormente, donde no solo se cuestiona las finanzas sino la viabilidad misma del negocio, se enfrenta el desafió de trabajar en dos fases que se instrumentan mediante el Plan de Emergencia y el Plan de Estabilización que se sustenta en los resultados obtenidos del primero.

A continuación se presenta de manera resumida los alcances y contenidos de estas dos fases:

PLAN DE EMERGENCIA

Se detallan acciones a tomar en cuanto a:

Estrategia Empresarial

- Desinversión de alguna(s) actividad (es)
- Desinversión de algún (os) negocio (s)

Estructura organizativa

- Reformulación de la estructura organizativa, a nivel directivo y ejecutivo, a fin de reducir niveles y mejorar cadenas de mando.
- Modificación de la composición y funcionamiento del directorio.
- Reducción drástica de mandos medios.
- Centralizar el proceso decisorio.

Cultura Organizacional

- Cambio del estilo de conducción, enfatizando resultados y performance y no solamente el cumplimiento de actividades
- Cambiar de ser complacientes a ser eficientes
- Cambiar de inercia a la acción
- Cambio de horizonte, de conducción atemporal a conducción diaria.

Marketing y Ventas

- Reducción de la cartera de productos
- Congelar el lanzamiento de nuevos productos
- Redefinir la política de precios
- Concentrar esfuerzos en determinadas zonas geográficas y núcleos de mercado
- Reducir la fuerza de ventas
- Reformular los recursos de transporte
- Reformular la estructura de distribución
- Reducir la base de clientes
- Suspender campañas publicitarias hasta mayor análisis
- Suspender actividades de promoción hasta mayor análisis
- Reducir niveles de existencia o inventario de productos terminados
- Mejorar plazos de entrega

Estructura económica, financiera y patrimonial

- Refinanciar deudas comerciales, bancarias, provisionales e impositivas
- Centralizar la toma de decisiones de los pagos a realizar
- Revitalizar procesos de cobranza y acortar plazos de crédito
- Reducir los niveles de existencias de materias primas y materiales
- Suspender y congelar los procesos de inversión producción y comercialización
- Reducir drásticamente los costos de administración, producción y comercialización
- Suspender pago de dividendos
- Vender activos fijos no utilizados directamente en la producción
- Reducir drásticamente gastos discrecionales
- Cambiar oficinas, de ser necesario
- Reformular política de seguros y renegociar los más importantes

Estructura de Producción

- Cambiar fuentes de abastecimiento de materias primas e insumos principales
- Cambiar el proceso productivo para mejorar la productividad
- Outsourcing de determinados productos para reducir costos fijos y variables
- Mejorar abastecimiento de materias primas e insumos
- Cerrar parte de la planta, toda la planta o varias plantas
- Fortalecer mecanismos de calidad
- Reducir mano de obra indirecta y a veces directa
- Reestructurar funciones y trabajos de mantenimiento
- Cambiar fuentes de energía

Administración de Recursos Humanos

- Reducir dotación del personal
- Suspender y racionalizar horas extras
- Racionalizar y congelar estructura de compensaciones
- Renegociar convenio o pliegos colectivos
- Reformular el estilo de conducción enfatizando el trabajo en equipo

Administración de Recursos de Información

- Implantación de sistemas administrativos para el manejo de flujo de fondos
- Desarrollar un sistema de planificación y control gerencial
- Iniciar programa de racionalización de los recursos de información
- Iniciar diseño de sistema provisorio de costos

Este plan presentado, debe contemplar revertir problemas de caja, desinvertir en aquellas actividades o empresas marginales y, si es necesario, sacrificar participación de mercado para optimizar aquellos productos rentables. De la misma manera, racionalizar precios aumentándolos para lograr margen aunque se pierda volumen y eliminar todos los productos de lenta rotación.

PLAN DE ESTABILIZACIÓN

Una vez desarrollado el plan de emergencia, se procede a una etapa de estabilización, tomando acciones en cuanto a:

Estrategia Empresarial

- Consolidar el proceso de desinversión en determinado proyecto
- Consolidar el proceso de desinversiones de negocios si se trata de grupos de empresas
- Reposicionar la empresa en una nueva misión
- Implementar un sistema de administración por objetivos

Estructura Organizativa

- Rediseño de la estructura organizacional superior e intermedia.
- Introducción de mecanismos con finalidad de mayor participación del equipo gerencial
- Definir mecanismos para medir el desempeño sectorial
- Analizar funciones que agreguen valor en cada operación
- Reingeniería de funciones con el objeto de obtener mayor productividad

Cultura Organizacional

- Definir y comunicar los nuevos valores organizacionales
- Definir nuevos ritos, normas y convenciones sociales
- Enfatizar performance y rentabilidad

Marketing y Ventas

- Optimizar el diseño de la cartera de productos, así como el diseño de productos industriales, privilegiando costo y funcionalidad.

- Estabilizar política de precios
- Estudiar nuevos segmentos o núcleos de mercado
- Optimizar el régimen de visitas de vendedores y la atención a clientes
- Optimizar niveles de inventario de productos terminados
- Consolidar la estructura de distribución logística
- Estudiar y diseñar campañas publicitarias y de promoción para focalizarlas en determinados productos
- Estudiar el lanzamiento de nuevos productos

Estructura económica, financiera y patrimonial

- Sincerar el activo, pasivo y patrimonio
- Consolidar el proceso de renegociación con acreedores
- Consolidar el proceso de mejora de liquidez
- Estudiar programas de inversiones que mejoren la rentabilidad
- Desarrollar un sistema presupuestario base cero. Cada área debe justificar el presupuesto que solicita. Con ello se evita la inercia (igual presupuesto que el año pasado más 5%)
- Desarrollar un sistema de control financiero integrado al presupuesto
- Desarrollar un programa de reducción de costos y mejoramiento de la productividad administrativa
- Desarrollar un sistema de costos ABC (Activity Base Costing)

Estructura de Producción

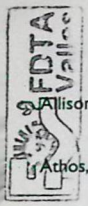
- Desarrollar un programa de mejoramiento de la productividad y reducción del costo
- Desarrollar un programa de mejora de la productividad y eficiencia de mantenimiento
- Desarrollar un programa de reducción de costos fijos
- Rediseñar partes y piezas para estandarizar productos
- Consolidar programas de reducción del costo de materias primas
- Desarrollar un programa de optimización del lay-out de la planta
- Desarrollar un programa de reducción del scrap o desechos de reprocesos

Administración de Recursos Humanos

- Implementación de mejoras de la motivación del personal
- Desarrollar un programa de mejoras del desempeño
- Rediseñar el sistema de evaluación de cargos y estructura de remuneraciones
- Implementar acciones para mejorar el trabajo en equipo
- Implementar un sistema de calificación
- Implementar un programa para mejorar la creatividad e innovación
- Implementar un programa de mejoramiento de la comunicación
- Implantar mecanismos de calificación de desempeño

Administración de Recursos Informáticos

- Desarrollar un plan de información que señale los requerimientos empresariales
- Redefinir la configuración del hardware y software
- Implantar un sistema de recursos informativos



BIBLIOGRAFÍA

Allison, Graham. *La esencia de la decisión: análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba.* Buenos Aires, Argentina; Grupo Editor Latinoamericano, 1988.

Athos, Anthony G. y Robert E. Coffey. *Behavior in organizations: A multidimensional view.* Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1975.

Bartlett C., Alton y Thomas Kayser A. *Cambio de la conducta organizacional.* México; Editorial Trillas, 1980

Beer, Michael. *Organization change and development: A systems view.* Glenview, IL; Scott, Foresman & Co., 1980.

Bennis, Warren. *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas.* México; Fondo Educativo Interamericano, 1973.

Beckhard, Richard y Reuben T. Harris. *Organizational transitions: Managing complex change.* Reading, MA; Addison-Wesley OD Series, 1987.

Beverly R., Fletcher. *OT theorists and practitioners: Profiles and themes.* Connecticut and London; PRAEGER, 1984.

Blake, Robert y Jane S. Mouton. *Consultation: A handbook for individual and organization development.* New York, NY; Addisson-Wesley Publishing Co., 1983.

Block, Peter. *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used.* San Diego, CA; Learning Concepts, University Associates, 1981.

Boone, Lois E. y Donald D. Bowen. *The great writings in management and organizational behavior.* New York, NY; Random House, Inc., 1987.

Boyatzis, Richard E. *The competent manager: A model for effective performance.* New York, NY; A Wiley Interscience Publication, John Wiley Sons, 1982.

Brown, David. *Organization development in social change organizations: Some implications for practice.* Boston, MA; Institute for Development Research, April 1986.

Brown, David. *Organizing for development.* Boston, MA; Institute for Development Research, 1985.

Buckley, Walter. *Sociology and modern system theory.* New York, NY; George Brazillier, 1969.

Bulmer-Thomas, Víctor. *The History of Latin America since Independence.* Cambridge Press, UK, 2003.

Burke, Warner W. *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo.* México; Addison-Wesley Iberoamericana, 1988.

Burke, Warner, Ramón Palazón y Ramón Chardi. *Desarrollo organizacional.* México; Addison-Wesley Iberoamericana, 1976.

Conger, Jay A., Rabindra N. Kanungo and Associates. *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness.* San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishing, 1988.

Dessler, Gary. *Organization management*. Virginia, VA; Reston Publishing Co. Inc., A Prentice-Hall Company, 1983.

Eddy, William B. *Handbook of organization management*. New York, NY; Macel Dekkes, Inc., 1983.

Faria Mello, Fernando A. *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México; Editorial Limusa, 1983.

Fezler, William. *Imagery for healing, knowledge and power*. New York, NY; Simon and Schuster's, Inc., 1990.

Fisher, Roger y William Uri. *Getting to yes; negotiating agreement without giving in*. Bergenfield, NJ; Penguin Books, 1985.

Flint, Pinkas. *Reflotamiento Empresarial: aspectos económicos y financieros aplicables a la gestión de empresas en Crisis*, La Paz, Bolivia: Imp. Superintendencia de Empresas, 2004.

French, Wendell L. y Cecil H. Bell Jr. *Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional: cómo perfeccionar las empresas*. México; Editorial Diana, 1981.

Gibson, James; John Ivancevich y James Donnelly. *Organizaciones, conducta, estructura, proceso*. México; Nueva Editorial Interamericana S.A., 1984.

Gilley, Jerry W. y Steven A. Eggland. *Principles of human resource development*. Reading, MA; Addison-Wesley Publishing Co. Inc., and University Associates Inc., 1989.

Golembiewski, Robert. *Approaches to planed change*. Atlanta, GA; The University of Georgia Press, 1981.

Guest, Robert, Paul Hersey y Kenneth Blanchard. *Organizational change through effective leadership*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1980.

Hackman, Richard, Edward Lawler y Lyman Porter. *Perspectives on behavior in organizations*. New York, NY; McGraw-Hill Book Co., 1984.

Hage, Jerald y Kurt Fintesburch. *Organizational change as a development strategy*. London; Lynne Rienner Publishers Boulder, 1987.

Hampot, David R., Charles E. Summer y Ross Webber. *Organizational behavior and the practice of management*. Glenview, IL; Scott, Foresman and Company, 1982.

Harvey, Donald F. y Donald R. Brown. *An experiential approach to organization development*. Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall, Inc., 1986.

Hellriegel, Don, John W. Slocum y Richard Woodman. *Organizational behavior*. St. Paul, MN; West Publishing Company, 1989

Hersey, Paul y Kenneth Blanchard. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1982.

Hickman, Craig R. y Michael A. Silva. *Creating Excellence: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age*. Ontario, Canada; New American Library, 1984.

Hodgetts, Richard y Steven Altman. *Comportamiento en las organizaciones*. México; Nueva Editorial Interamericana, S.A., 1985.

Huse, Edgar F. *Organization development and change*. New York, NY; West Publishing Co., 1980.

ILO, *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva, Switzerland; International Labour Office, 1986.

Katz, Daniel, Robert L. Kahn y J. Stacy Adams. *The study of organizations*. San Francisco, CA; Jossey Bass Publishers, 1982.

Kenneth, Albert. *How to solve business problems: The consultant approach to business problem*. New York, NY; McGraw-Hill Book Co., 1983.

Kolb David, Irwin M. Rubin y James McIntyre. *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*. México; Prentice-Hall, 1984 .

Kotter, John P. *Organizational dynamics: Diagnosis and intervention*. Reading, MA; Addison-Wesley Publishing Co., 1984.

Kuhn, Robert L. y Louis Kuhn. *Creative perspectives*. Newbury Park, CA; SAGE Pub. Ltd., 1991.

Levy, Amir y Merry, Uri. *Organizational transformation: Approaches strategies theories*. New York, NY; Comp. Paper, 1986.

Likert, Rensis y Jane Gibson Likert. *New ways of managing conflict*. New York, NY; MacGraw-Hill Book Co., 1978.

Lindenberg, Mark y Benjamin Crosby. *Managing development: The political dimension*. New Brunswick, NJ; Transaction Press, 1981.

Lippitt, Gordon, Peter Langseth, Jack Petter y Jack Mossop. *Implementing organizational change*. San Francisco; Jossey Bass Publishers, 1986.

Luthans, Fred. *Organizational behavior*. New York, NY; McGraw-Hill Book Co., 1984.

Margulies, Newton y John Wallace. *El cambio organizacional: técnicas y aplicaciones*. México; Editorial Trillas, 1983.

Massarik, Fred (Ed.). *Advances in organization development*. Vol. I. Norwood, NJ; Ablex Publishing Corporation, 1990.

McLennan, Roy. *Anaging organizational change*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1989.

Milton, Charles R. *Human behavior in organizations: Three levels of behavior*. South Carolina, SC; University of South Carolina Press, 1981.

Mohrman, Allan M. Jr., Susan A. Mohrman, Gerald E. Ledford, Jr., Thomas G. Cummings, Edward E. Lawler III y Asociados. *Large scale organizational change*. San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishers, 1989.

Morgan, Gareth. *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world*. San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishers, 1989.

Nadler, David A. *La retroalimentación y el desarrollo organizacional*. México; Fondo Educativo Interamericano, 1986.

Naisbitt, John. *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York, NY; Warner Books, 1984.

Napier, Rodney W. y Matti K. Gershenfeld. *Making groups work: A guide for group leaders*. Boston, MA; Houghton Mifflin Co., 1983.

Naisbitt, John y Patricia Aburdene. *Megatrends 2000: Ten new directions for the 1990's*. New York, NY; Avon Books, 1990.

Neilsen, Eric H. *Becoming an OD practitioner*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1984.

Nierenberg, Gerard I. *The art of negotiating*. New York, NY: Pocket Books, 1984.

Osland, Joyce S., David Kolb y Rubin Irwin (Eds.). *The organizational behavior reader*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1991.

Patten Jr., Thomas H. *Organizational development through teambuilding*. New York, NY; A Wiley Intersciencie Publication, 1981.

Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*. 1990.

Porras, Jerry I. *Análisis de flujos: método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional*. Colombia; Addison-Wesley Iberoamericana, 1988.

Quinn, Robert. *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishers, 1989.

Ramírez, Noel y Mark Lindenberg. *Procesos de ajuste en países en desarrollo: dimensión política y económica*. San José, Costa Rica; Libro Libre, 1991.

Robbins, Anthony. *Personal power*. New York, NY; Sybervision, 1990.

Rogers, Carl. *Grupos de encuentro*. Buenos Aires, Argentina; Talleres Edigraf, S.A., 1982.

Rogers, Carl. *Psicoterapia centrada en el cliente*. España; Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1981.

Schein, Edgar y Warren Bennis. *El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales*. Barcelona; Editorial Herder, 1980.

Schick, Francisco Arroyo. Artículo *"Chile, paraíso para Innovadores ¿Cómo?"*, Revista economía y administración, Septiembre-Octubre 2005, N° 150, pp. 49-64. Santiago de Chile, 2005.

Schneider, Benjamin (Ed). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishers, 1990.

Scott, Richard W. *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1982.

Senge M, Peter. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona; Editorial Juan Granica, S.A., 1992.

Smith, H.R., Archie B. Carroll, Asterios G. Kefalas y Hugh J. Watson. *Management: Making organizations perform*. New York, NY; Macmillan Publishing Co., Inc., 1990.

Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiorne, Warner W. Burke y Hayden Spencer. *Techniques of organizational change*. New York, NY; McGraw-Hill Book Co., 1986.

Szilagyi, Andrew D. Jr. y Marc J. Wallace, Jr. *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL; Scott, Foresman & Co., 1987.

Tichy, Noel M. *Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics*. New York, NY; A Wiley Interscience Publication, John Wiley Sons, 1989.

Thompson, Philip C. *Círculos de calidad: cómo hacer que funcionen*. Bogotá, Colombia; Editorial Norma, 1984.

Diseño e impresión

calle Litoral 1395 esq. Parque Triangular
Edif. SERVICOM piso 3 (Miraflores)
Fono: 2242745 Fax: 2220508
email: staff@adslmail.entelnet.bo
La Paz - Bolivia

CARLOS RENÉ LAGOS R., Ph.D. (U. de Pittsburgh, PA), **M.A.** (U de California en Berkeley) e **Ingeniero Comercial** (Universidad de Chile).

Actualmente es Decano de la Escuela de Gestión y Políticas Públicas de la UPB (EGEP). Es Director de la Maestría de Tiempo Completo (MBA) que la UPB lleva a cabo con la Asesoría del INCAE. Profesor de los Cursos de Toma de Decisiones Gerenciales, Análisis Ambiental y Político, Organización, Nuevas Empresas y Estrategia de Empresas.

Fue Profesor del INCAE por 16 años y Profesor Titular de las Universidades Santiago de Chile y Universidad Santo Tomás de Chile.

Ha sido consultor internacional de empresas e instituciones públicas. Ha publicado los libros: Desarrollo Organizacional en Latinoamérica (Edit. OPS/INCAP, Guatemala: 1994); Creatividad y Nuevas Empresas (Edit. Cono Sur, Santiago de Chile: 1998); Desarrollo Organizacional (Edit. Lexis-Nexis, Santiago de Chile: 2002) y Editor del Libro Gestión Estratégica de Empresas (UPB, Cochabamba: 2004).

RUBÉN FERRUFINO GOITIA M. Sc.

Bachelor of Science y Master of Science en Economía de la Universidad del Estado de Arizona, Estados Unidos. Realizó cursos de Administración de Empresas en la Universidad de Puerto Rico, fue profesor de varias materias en la Universidad Católica Boliviana de La Paz. En el sector privado trabajó como Gerente de Inversiones de la Fundación PRODEM, Gerente Nacional de Riesgo en BancoSol e Investigador del Instituto de Investigaciones Socio Económicas dependiente de la Universidad Católica Boliviana. Actualmente es Director de Asuntos Económicos de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia. En el campo internacional, se desempeñó como Ejecutivo Principal de la Oficina de Planeamiento Estratégico de la Corporación Andina de Fomento con base en Caracas, Venezuela y también fue socio de la firma de consultoría First Bolivian Securities. En el ámbito del sector público, trabajó como Subsecretario y Viceministro en las áreas de Presupuesto y encargado del diseño preliminar de la reforma del Sistema de Pensiones. Fue analista de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas UDAPE, durante la década de los 90. Trabajó como Director del Programa "Centro de Competitividad y Promoción de Integración" de la CEPB con apoyo de la CAF y también se desempeñó como Director de la empresa Texturbol, misma que fue la primera en concluir su ajuste en el marco del programa de Reestructuración Voluntaria de

Calle Méndez Arcos Nº 117 (Plaza España, Sopocachi)
Teléfono Piloto: (591)-2-2420999 • Fax: (591)-2-2421272
Email: cepb@cepb.org.bo
Casilla: Nº 4239
www.cepb.org.bo
La Paz - Bolivia