



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL**

**Unidad de Posgrado  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**Tesis de grado previa a la obtención del título de  
Magíster en Administración de Empresas**

**Tesis:**

**“Evaluación de resultados en la  
implementación de la planeación  
estratégica de TIOSA 2002 – 2011 y  
propuesta de plan de mejoras”**

**Autores**

**Ing. Priscila Vanessa Ordoñez Vélez**

**CPA. Johanna Paola Luna Ramos**

**Director:**

**Ing. Ángel González Vásquez, MAE**

**Marzo – 2013**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

ING. Priscila Vanessa Ordóñez Vélez con C.I. No. 0921898409

CPA. Johanna Paola Luna Ramos con C.I. No. 0920220613

Guayaquil, Junio 15 de 2012

---

ING. Priscila Vanessa Ordóñez Vélez

---

CPA. Johanna Paola Luna Ramos

## DEDICATORIA

*A mis padres, que creyeron en mí y me dieron ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta.*

*Priscila*

## DEDICATORIA

*Este trabajo está  
dedicado a mi amado  
esposo por su apoyo  
incondicional, a mi  
madre quién me ha  
impulsado a seguir mis  
ideales.*

Y

*A mis hermosos y  
adorados hijos*

*Johanna*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios porque ha estado conmigo a cada instante, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.*

*A mis padres por apoyarme en todo momento y promover en mí, el deseo de superación.*

*Agradezco a mi familia, por ser el motor que mueve mis ganas de luchar, por su comprensión y cariño brindado.*

*Agradezco de manera especial a mi Director de Tesis, al ingeniero Ángel González, por su afable enseñanza e incondicional amistad.*

*Agradezco a mis amigos y amigas de la Universidad Politécnica por aquellas incontables horas de estudio y esfuerzo compartido.*

**Priscila**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por darme la fuerza y coraje necesario para alcanzar mis metas*

*A mi madre quién a lo largo de toda mi vida ha apoyado y motivado mi formación académica*

*Agradezco a mi familia, por permitirme seguir mis ideales y motivarme en los momentos de flaqueza.*

*A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza*

*Agradezco de manera especial a mi Director de Tesis, al ingeniero Ángel González, por su valiosa orientación y amistad.*

*Agradezco a mis compañeros de la Universidad Politécnica por su amistad incondicional dentro y fuera de las aulas.*

**Johanna**

## ÍNDICE GENERAL

	Página
CARÁTULA.....	I
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	II
DEDICATORIAS.....	III - IV
AGRADECIMIENTOS.....	V - VI
ÍNDICE DE CUADROS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVI
RESUMEN.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1 – 2

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

1.1.	Antecedentes.....	3
1.2.	Planteamiento del problema.....	4
1.3.	Justificación.....	
1.4.	Objetivos.....	5
1.5.	Hipótesis.....	6
1.6.	Marco metodológico.....	6 - 7

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1.	La Estrategia.....	8
2.2.	Planeación Estratégica.....	10
2.3.	Cinco Fuerzas de Porter.....	11
2.4.	Análisis Foda.....	15
2.4.1.	Análisis Interno .....	16
2.4.2.	Análisis Externo.....	16
2.5.	Disciplinas de Mercado.....	17
2.6.	Propuestas de Valor.....	18
2.7.	Mapa Estratégico.....	19
2.8.	Iniciativas Estratégicas.....	20
2.9.	Indicadores.....	21
2.10.	Metas.....	22
2.11.	Factores Crítico de Éxito.....	23
2.12.	Bloques Genéricos de Ventaja Competitiva.....	23
2.13.	Balanced Scorecard.....	24
2.13.1.	Origen.....	25
2.13.2.	Componentes del Balanced Scorecard.....	26
2.14.	Sistema Integral de Gestión Estratégica y Operacional...	27

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Cronología.....	30
3.2.	Equipos de Planeación Estratégica en Tiosa.....	34
3.2.1	Funciones del Equipo Gerencial .....	36
3.2.2	Consejo de Guía .....	
3.2.3	Miembros del Consejo de Guía Planeación Estratégica.....	37
3.2.4	Funciones del Consejo de Guía .....	
3.2.5	Líder del Consejo de Guía .....	
3.3.	Proceso de Planeación Estratégica 2002 - 2005.....	38
3.4.	Proceso de Planeación Estratégica 2006 - 2009.....	62
3.5.	Proceso de Planeación Estratégica 2010 - 2012.....	72

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.2.	Análisis de la Implementación de la Planeación Estratégica.....	88
4.2.1.	Curva de Aprendizaje.....	89
4.2.2.	Formulación de la Estrategia.....	90
4.2.3.	Ejecución de la Estrategia.....	97
4.2.4.	Control de la Estrategia.....	99

4.3.	Resultados de la Implementación de la Planeación Estratégica....	100
4.3.1.	Periodo 2002 – 2005 .....	101
4.3.2.	Periodo 2006 – 2009 .....	102
4.3.3.	Periodo 2010 - 2011	103
4.4.	Evolución de las Ventas, Rentabilidad y Productividad.....	104

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

5.1.	Problemas Identificados en la Planeación Estratégica de Tiosa.....	108
5.2.	Propuesta de Mejora.....	109
5.2.1.	Misión, Visión y Valores.....	
5.2.2	Fijacion de metas corporativas .....	110
5.2.3	Iniciativas Estratégicas.....	113
5.2.4	Comunicación de la Estrategia .....	120
5.2.5	Seguimiento de los Proyectos .....	122
5.2.6	Reuniones de Análisis de la Estrategia .....	128

	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>131</b>
--	--	------------

	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>133</b>
--	--------------------------	------------

	<b>GLOSARIO.....</b>	<b>135</b>
--	----------------------	------------

## ANEXOS

Anexo 1	Preguntas auditoria áreas funcionales.....	140
		156
Anexo 2	Cuestionario aplicado en Análisis del Macroentorno 2010 – 2012.....	157
Anexo 3	Cuestionario aplicado en Análisis del Microentorno 2010 – 2012.....	158
Anexo 4	Cuestionario Análisis Interno 2010 – 2012.....	159

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Modelo del Proceso de Gestión de Iniciativas Estratégicas.....	21
Cuadro 2	Matriz de Responsabilidad Organizacional Plan Estratégico y Operativo.....	35
Cuadro 3	Matriz FODA 2002 – 2005 .....	47
Cuadro 4	Matriz de Evaluación Factores Internos .....	48
Cuadro 5	Matriz de Evaluación Factores Externos .....	49
Cuadro 6	Determinación de Estrategias 2003 – 2005 .....	51
Cuadro 7	Estrategia Funcional 2003 – 2005 .....	56
Cuadro 8	Matriz Foda 2006 – 2009 .....	62
Cuadro 9	Objetivos Perspectiva Financiera y Clientes .....	64
Cuadro 10	Objetivos Perspectiva Procesos Internos .....	65
Cuadro 11	Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	66
Cuadro 12	Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera y Clientes .....	67
Cuadro 13	Cuadro de Mando Integral Perspectiva Procesos Internos .....	68
Cuadro 14	Cuadro de Mando Integral Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	69
Cuadro 15	Portafolio de Iniciativas 2006 – 2009 .....	70
Cuadro 16	Matriz FODA 2010 – 2012 .....	75
Cuadro 17	Lineamientos Estratégicos 2010 – 2012 .....	77
Cuadro 18	Cuadro de Mando Integral 2010 – 2012 .....	84
Cuadro 19	Portafolio de Iniciativas 2010 – 2012 .....	86
Cuadro 20	Tiempo Actividades Planeación Estratégica .....	89
Cuadro 21	Pasos Planeación Estratégica por Periodo .....	91
Cuadro 22	Proceso de Ejecución del Análisis FODA.....	93
Cuadro 23	Relación entre Número de Proyectos y Ejecución .....	98
Cuadro 24	Indicadores de Control de Avances de la Estrategia .....	100
Cuadro 25	Rentabilidad sobre Ventas .....	106
Cuadro 26	Problemas de la Planeación Estratégica en Tiosa.....	108
Cuadro 27	Propuesta de Cambio .....	115
Cuadro 28	Ejemplo de Técnica de Valor Ganado: Costos .....	123

Cuadro 29	Ejemplo de Técnica de Valor Ganado: Valor del Trabajo .....
-----------	--

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Ejemplo de Mapa Estratégico .....	20
Figura 2	Sistema de Gestión de la Estrategia y Operaciones .....	28
Figura 3	Proceso de Planeación Estratégica Tiosa 2002 – 2005 ...	39
Figura 4	Valores de Tiosa .....	41
Figura 5	Estrategia Corporativa 2002 – 2005 .....	52
Figura 6	Estrategia de Negocio 2002 – 2005 .....	53
Figura 7	Mapa Estratégico 2002 – 2005 .....	57
Figura 8	Cuadro de Mando Integral 2002 – 2005	58
Figura 9	Portafolio de Iniciativa Estratégicas	59
Figura 10	Mapa Estratégico 2006 – 2009	66
Figura 11	Ejemplo de Factores Críticos de Éxito .....	71
Figura 12	Proceso de Planeación Estratégica 2010 – 2012 .....	72
Figura 13	Variables del Macroentorno .....	73
Figura 14	Variables del Microentorno .....	74
Figura 15	Determinación de Acciones Estratégicas.....	76
Figura 16	Temas Estratégicos.....	81
Figura 17	Mapa Estratégico 2010 – 2012 .....	83
Figura 18	Confrontación de Fortalezas y Debilidades con Amenazas .....	95
Figura 19	Resultados Periodo 2002 – 2005 .....	101
Figura 20	Resultados Periodo 2006 – 2009 .....	102
Figura 21	Resultados Periodo 2010 – 2011 .....	104
Figura 22	Fórmula de Productividad Tiosa .....	107
Figura 23	Formulario para Fijación y Revisión de Metas .....	112
Figura 24	Metodología de Proyectos .....	116
Figura 25	Equipo de Trabajo .....	117
Figura 26	Justificación Económica de Proyectos .....	118
Figura 27	Proceso de Administración de Iniciativas .....	119
Figura 28	Informe de Cierre de Proyecto .....	120
Figura 29	Beneficios de una Oficina de Ejecución de Proyectos .....	124

Figura 30	Sugerencia para lograr una RAE exitosa .....	128
Figura 31	Agenda de Reunión de Análisis Estratégico .....	129

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Resultados Evaluación Factores Internos y Externos 2002 – 2005 .....	50
Gráfico 2	Curva de Valor Clientes .....	79
Gráfico 3	Curva de Valor Consumidores .....	80
Gráfico 4	Comparación de Mapas Estratégicos por Periodo .....	96
Gráfico 5	Ventas Brutas en Dólares .....	105
Gráfico 6	Productividad Anual Tiosa .....	107
Gráfico 7	Control de Costos en un Proyecto .....	127

## INTRODUCCIÓN

La cronología de la implementación de la planeación estratégica en Tiosa desde el año 2002 hasta el 2011, los resultados que ha alcanzado, los problemas que ha enfrentado y un plan de mejora, es lo que se presenta en la siguiente tesis: “Evaluación de resultados en la implementación de la planeación estratégica de TIOSA 2002 – 2011 y propuesta de plan de mejoras”.

En el Capítulo 1 se presentan los antecedentes de la compañía Tiosa en donde se narra su creación y algunos hitos que ha conseguido a lo largo de los años. También se plantea la naturaleza del problema escogido, su justificación, objetivos de la tesis, hipótesis y metodología a seguir para realizar el estudio.

El Capítulo 2 trata sobre la fundamentación teórica, es decir sobre los conceptos que se manejan en la tesis como son los términos Análisis Foda, Balanced Scorecard, Mapa Estratégico, Objetivos, Indicadores, Metas, Factores Críticos de Éxito, Iniciativas Estratégicas, Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva.

En el Capítulo 3 se realiza una descripción del proceso de planeación estratégica seguido en Tiosa desde el año 2002 al 2011. Se explica la forma en que la empresa construye cada elemento de su estrategia desde su formulación a ejecución.

En el Capítulo 4 se efectúa un análisis del proceso de implementación de planeación de Tiosa en cada una de sus etapas: formulación, ejecución y control de la estrategia. Además se analiza el impacto que ha tenido la planeación estratégica sobre el crecimiento y rentabilidad de la empresa y

los bloques genéricos de la ventaja competitiva: Calidad, Eficiencia, Innovación y Satisfacción del Cliente.

En el Capítulo 5 se identifican los problemas ocurridos durante la implementación de la planeación estratégica en Tiosa y se propone un plan de mejora para el próximo ejercicio de planeación 2013 – 2015.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Antecedentes**

Tiosa es la compañía líder en el mercado ecuatoriano de Panadería. Opera dos plantas industriales, una en Guayaquil y la otra en Quito. Cuenta con dieciséis agencias de ventas y 200 rutas de distribución para llegar a través de 24 provincias del Ecuador a más de 35.000 puntos de venta.

Fue adquirida en el año 1946 por el Sr. José María Llopart Tarruella y su esposa la Sra. Dolores Trullás Masats. Su primer local estaba ubicado en la calle 9 de Octubre y García Avilés, en el centro de la ciudad de Guayaquil. Fue en Víctor Manuel Rendón y Junín que permaneció durante 26 años y en 1970 inaugura su planta industrial en el Km. 6.5 vía a Daule, estableciendo un nuevo hito en su trayectoria empresarial.

Producto de la gran demanda y la visión emprendedora de sus propietarios, expande su gestión industrial a Quito en el año 1976, donde comienza a operar una nueva planta industrial para la producción de tostadas de la marca Grilé y posteriormente en 1982 se suman los moldes de pan blanco.

Sus planes de crecimiento no quedaron ahí, pues en 1990 adquiere un nuevo terreno en el Km. 25 de la Vía Perimetral, donde Supán S. A. construye sus nuevas y modernas instalaciones.

En los últimos años se han logrado crecimientos importantes de ventas en productos propios lo que condujo de manera responsable desde el año 2003

a iniciar la renovación y ampliación de la infraestructura productiva y de comercialización con la finalidad de garantizar una calidad superior y sostener el crecimiento de los volúmenes de ventas, centrándose las inversiones en la adquisición de dos nuevas líneas de producción de moldes y bollería, ampliación de galpones de producción, andenes de carga, almacenes de productos terminados y materiales e iniciando la reingeniería del sistema de ingredientes.

En la actualidad, Tiosa que es nuestra razón social desde la década de los 60, cuenta con 815 colaboradores alineados bajo los mismos objetivos con un enfoque orientado a servir a clientes y consumidores con productos de calidad a precios razonables.

Con gran tesón, persistencia y empleando herramientas modernas de gestión logra posicionar sus siete marcas líderes: Supán, Grilé, Braun, Di Milano, Bimbo, Reypan y Pan Sol.

La cartera de productos incluye 82 productos de panadería con las que atiende las necesidades del mercado. Se desarrolla un trabajo continuo de innovación y desarrollo, buscando ofrecer a los clientes alternativas nuevas y anticiparse a las necesidades de los consumidores.

En la actualidad se tiene una empresa renovada y con la infraestructura necesaria para hacerle frente a los retos del futuro.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

¿Cuál ha sido el efecto de la planeación estratégica sobre los resultados obtenidos en la empresa Tiosa desde el año 2002 hasta el 2011?

## **1.3. Justificación**

Se plantean los siguientes motivos para que esta investigación deba efectuarse:

### **1.3.1. Conveniencia**

La investigación permitirá identificar los aciertos y desaciertos en la implementación de la planeación estratégica de la empresa Tiosa fin de servir de ejemplo para que otras organizaciones apliquen de mejor manera la planeación estratégica y consigan resultados superiores.

### **1.3.2. Utilidad Teórica**

La investigación contribuirá a reforzar los pocos conocimientos que existen sobre el tema de la integración de la planeación estratégica con aspectos operacionales como los procesos y los factores críticos de éxito de la empresa. Asimismo profundizará en un aspecto muchas veces descuidado por las instituciones: la ejecución efectiva de procesos y proyectos como aspecto vital para una planeación estratégica exitosa.

### **1.3.3. Utilidad Práctica**

La investigación proporcionará sugerencias prácticas para la implementación de la planeación estratégica en otras organizaciones.

## **1.4. Objetivos**

### **Generales**

- Describir los resultados obtenidos de la implementación de la planeación estratégica en la Empresa Tiosa en el periodo 2002 – 2011.
- Delinear una metodología efectiva para la implantación exitosa de la planeación estratégica en organizaciones de cualquier índole.

## **Específicos**

- Conocer el proceso de planeación estratégica aplicado en Tiosa.
- Describir los entregables del proceso de planeación estratégica en Tiosa
- Identificar los problemas presentados en la planeación estratégica de Tiosa.
- Proponer un plan de mejoras a la planeación estratégica que realiza Tiosa.

### **1.5. Hipótesis**

Se sostiene que la implementación de la planeación estratégica en Tiosa fue determinante para obtener resultados superiores a los esperados.

Las variables dependientes calidad, eficiencia, innovación y satisfacción del cliente fueron favorablemente impactadas por la implementación de la planeación estratégica, en particular del modelo *Balanced Scorecard*.

### **1.6. Metodología**

En la investigación se recopilará información relacionada a la planeación estratégica en Tiosa desde el periodo 2002 – 2011, a través de datos primarios facilitados por la empresa. Posteriormente se utilizará la estadística descriptiva para presentar los resultados y extraer conclusiones.

Para analizar el impacto económico que tuvo la planificación estratégica sobre los resultados financieros de Tiosa, se procederá a analizar el crecimiento de las ventas y la rentabilidad por periodo de planeación estratégica.

También se evaluará la incidencia que tuvo la planeación estratégica sobre los bloques genéricos de la ventaja competitiva al examinar la innovación realizada desde el 2002 hasta el 2011, el incremento de la eficiencia medido en términos de productividad, la calidad y la satisfacción del cliente.

Finalmente, de los análisis efectuados más recomendaciones sugeridas por Gurús de la estrategia como Michael Porter, Robert Kaplan y David Norton se propondrá un plan de mejora, que contemple la formulación de la estrategia, la ejecución y el control de la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. La Estrategia**

Si bien existen muchos autores que de alguna manera inciden en la génesis del concepto son regularmente más reconocidos los trabajos iniciales en la sistematización de conceptos correspondientes a los profesores de Harvard: Kenneth Andrews (1916 – 2005), autor de Política de Negocios (1965) y El Concepto de Estrategia Corporativa (1971); y Alfred Chandler (1918 – 2007), autor de Estrategia y Estructura (1962).

A los cuales se añade Igor Ansoff (1918 – 2002), profesor en Carnegie Mellon, Vanderbilt University, autor de Estrategia Corporativa(1965) y Estrategia de Negocios (1969), todos contemporáneos que fallecieron en los primeros años del presente siglo, conocidos en el ámbito académico como los “padres” de la gerencia estratégica o los clásicos de la disciplina, quienes dejaron un importante legado a través de los principios y conceptos básicos que, revisados y enriquecidos por otros autores o por ellos mismos aún perduran.

De acuerdo con las ideas de Kenneth Andrews (Andrews, 1975) indica:

“La estrategia es la configuración de objetivos, fines o metas y de la mejor política y planes para alcanzar estas metas, todo ello expuesto en forma que defina a qué negocio la empresa se dedica o se dedicará y la clase de empresa que es o habrá de ser”.( p.18)

Esta definición incorpora claramente los conceptos de Misión y Visión, tan difundidos hoy en día al mencionar que la empresa debe definir en qué negocio está y a cuál se dedicará.

La misma nota técnica añade más adelante:

“Entre las actividades necesarias para establecer la estrategia figuran la identificación de las oportunidades, los peligros que acechan en el medio ambiente de la empresa y la consideración de un cierto grado de riesgo en las alternativas perceptibles. La alternativa estratégica resultante de una concordancia de la oportunidad con la capacidad a un nivel de riesgo aceptable es lo que podríamos llamar estrategia”. Kenneth Andrews, (1975b)

De esta forma queda definida la necesidad de un proceso de diagnóstico que fue formalizado luego mediante el conocido análisis FODA, por sus siglas – Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para completar este recuento de las ideas fundamentales de Andrews, se deben incorporar dos conceptos adicionales como el de los valores personales y el de los deberes de la organización, que la misma fuente los recoge así:

“Finalmente la elección de una estrategia tiene un aspecto moral...Algunas alternativas se le aparecen al ejecutivo que las estudia, más interesantes que otras cuando considera el bien público o el servicio que presta a la sociedad”. Kenneth Andrews, (1975c)

De esta forma se completa la idea básica que del examen de las oportunidades y peligros que detecta la organización, en el entorno, surge una definición genérica de lo que podría hacer, que se ve ajustada mediante el reconocimiento de las fuerzas y debilidades internas, que condicionan y establecen lo que efectivamente puede hacer la organización, dando origen a la estrategia.

Si a lo anterior se añaden las consideraciones sobre las preferencias del jefe y de los colaboradores inmediatos, se define lo que quiere hacer la organización, que se vería finalmente condicionado por el aspecto moral que impone lo que debe hacer la empresa según cómo entienda su responsabilidad social.

Completada la formulación, esto es definidos los objetivos básicos de la organización, el enfoque clásico atiende a la siguiente fase, la de implementación de la estrategia que, con ligeras variantes, se ocupa de ponerla en la práctica. Esto incluye la programación de actividades, la asignación de recursos, la determinación de responsables y la articulación del esfuerzo institucional mediante una estructura organizativa que apoye la ejecución.

## **2.2. Planeación Estratégica**

Según Fred R. David (David, 2008) menciona:

“La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos”.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

### **2.3. Cinco Fuerzas de Porter**

El profesor Michael Porter de Harvard es probablemente hoy en día el autor más referido, leído y comentado en el mundo de los negocios. Su prestigio se sustenta en una sólida propuesta que empieza a construirla en los años setenta con sus escritos sobre estrategia competitiva, en donde propone su conocida teoría del posicionamiento, que sostiene que la empresa debe lograr en el mercado y sector una posición única, diferenciada, sostenible, construida a partir de un riguroso análisis del sector y de la competencia.

Michael Porter sostiene que el sector de actividad es el factor más influyente en el destino de un negocio, entendiendo como sector al espacio atendido por el conjunto de competidores que concurren al mercado con una oferta de productos o servicios similares o equivalentes, de manera que se genera entre ellos una competencia por captar clientes.

Para el análisis del sector propone utilizar su conocida herramienta de las cinco fuerzas, que ayudan a determinar la intensidad de la competencia en el sector y el potencial de rendimiento del mismo. Los factores considerados son: competencia interna, amenaza de nuevos ingresos, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores.

El análisis que parece preferible iniciarlo por la Competencia Interna, aborda temas como estructura y naturaleza del sector. Si se trata de un sector en crecimiento, con expectativas de rápido desarrollo, estabilizado (maduro) que crece a una tasa moderada, o en contracción, con tendencia a reducir operaciones y problemas de subsistencia.

Si existen muchos o pocos competidores, si la tecnología básica es conocida y ampliamente difundida o hay lugar a continuos cambios e innovaciones. Si existen líderes reconocidos que imponen condiciones a los otros competidores por precio, innovación, marcas y mercadeo, etc. También se considera la estructura de costos y los factores que influyen en la creación de valor.

La economía sostiene que si funcionan razonablemente las fuerzas del mercado, sectores de alto rendimiento atraen a nuevos actores hasta que la incursión persistente de los mismos genera un nivel de competencia que en un momento u otro se traduce en el manejo del precio como factor crítico, lo cual tiende a reducir rendimientos.

Por el mismo razonamiento, un sector en crisis expulsa al ineficiente. El análisis de nuevos competidores, es por lo tanto fundamental junto al examen de barreras de entrada: economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, acceso a materias primas, disposiciones del Gobierno, política de precios, entre otras; así como las barreras de salida: rigidez laboral, tamaño de mercado, factibilidad de liquidar activos, etc., que constituyen elementos críticos para el ingreso.

El de los productos sustitutos se vuelve un análisis complicado, en particular para las empresas más pequeñas, por cuanto lo que se pretende detectar es si es que pueden aparecer en el mercado productos de otros sectores que sustituyan los que una empresa produce y/o vende. La complejidad radica en la posibilidad de obtener información relevante y estar al tanto de

la evolución tecnológica que permita interpretar la posibilidad de una amenaza de ese tipo.

Por último, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes son, en alguna medida, dos caras de una misma moneda. Una empresa casi siempre desempeña ambos papeles y debe reconocer la presión que puede sufrir o ejercer en función del algún factor crítico controlado por un cliente/proveedor que le permite ejercer una posición dominante: volumen, patentes y marcas, condiciones monopolísticas del comprador/vendedor, control de la distribución, acceso a las materias primas, etc.

Con esta información, la empresa puede apreciar hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos para lograr esa posición competitiva única y diferente. Para ello, en la obra citada, Porter presenta sus tres conocidas Estrategias Competitivas Genéricas: Liderazgo de costos, cuyo logro implica regularmente vender un volumen grande para aprovechar economías de escala, estandarización y simplificación de productos para reducir costos, automatización de procesos para lograr velocidad.

Diferenciación del producto o servicio para transmitir la sensación de algo único, lo que se logra por procesos de innovación que pueden afectar al producto en sí: diseño, materiales, apariencia formal, o a otros aspectos como la presentación, condiciones de la oferta o características del servicio como el financiamiento.

Por último el enfoque o alta segmentación, consistente en la elección de un segmento específico de clientes a ser atendido, sea mediante una propuesta de liderazgo de costos o de diferenciación. Según Porter, quien no opta por alguna de estas estrategias queda posicionado “al medio” y al no gozar de las ventajas de ninguna de ellas, tendrá un rendimiento pobre.

En el repertorio de Michael Porter, destaca también dentro del tratamiento de la ventaja competitiva, su análisis del valor, en línea con el objetivo

generalmente atribuido a la firma y aceptado en el ambiente, de que es su finalidad básica generar rentabilidad para el accionista.

En lo esencial, Michael Porter identifica actividades que generan valor *per se* denominadas básicas o primarias entre las que se encontrarían la logística interna y externa, las operaciones (manufactura), el mercadeo y ventas, y los servicios posventa, y otras que son las actividades de apoyo, entre las que cuentan planificación y finanzas, dirección de recursos humanos y desarrollo tecnológico.

La demarcación no es tan sencilla como aparentemente parece y, en algunos casos, actividades bautizadas como de apoyo en la propuesta general de Porter bien podrían reconocerse como primarias. De todos modos la herramienta cadena de valor se ha convertido en instrumento de sistemática aplicación que junto con el análisis de las cinco fuerzas nutren el arsenal instrumental de expertos, consultores, profesores y gerentes de negocios.

Consecuencias importantes de estas contribuciones son recetas posteriores como que la empresa se centre en las actividades fundamentales que agreguen valor y que tercerice<sup>1</sup> todo lo demás, de este modo se supone que la empresa focalizará su esfuerzo en lo más trascendente.

El conjunto de lo presentado encaja en el concepto de la denominada Estrategia Competitiva, es decir, aquella estrategia que le permita a la empresa mantenerse en el mercado con ventaja al disponer de una posición única o diferente que le facilita brindar más valor al cliente, quien de percibirlo así estará dispuesto a pagar más, o entregar un producto similar al de la competencia obtenido a menor costo, o ambas cosas a la vez.

---

<sup>1</sup>En la actualidad en el Ecuador se aplicó el mandato 8 en el que se resolvió eliminar la tercerización de servicios complementarios.

El artículo de Porter “What is Strategy”, publicado en la Harvard Business Review de octubre de 1996, reeditada con ajustes en marzo del 2000, clarifica ideas al respecto, con la particularidad de sustentar que la construcción de una posición competitiva única y distinta se origina en el sinnúmero de actividades de todo tipo que realiza la empresa al crear, producir, vender y entregar productos o servicios.

El hilo argumental sostiene que efectuar de mejor manera esas actividades – más rápido o con menos insumos y defectos – es eficiencia operativa, mas no estrategia, y que el conjunto de herramientas como calidad total, *benchmarking*<sup>2</sup>, reingeniería, *outsourcing*<sup>3</sup>, etc., permiten lograr eficiencia operativa, que puede ser emulada por la competencia mediante programa similares, nivelando el intento de ventaja buscado.

En tales condiciones, solamente una posición única, diferente, sustentada en las actividades es realmente una estrategia. Para lograrla, las empresas deberían realizar actividades diferentes, o realizar las mismas pero de forma distinta.

## **2.4. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para conocer las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, es la base de diagnóstico de un plan estratégico, ya que sistematiza la información de la empresa y su entorno, la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas para alcanzarlos.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

---

<sup>2</sup> En la actualidad han aparecido nuevos procesos de evaluación como Benchmarking que consiste mediante un estudio determinar las mejores prácticas empresariales de una organización y se las ajusta para aplicarlas al negocio

<sup>3</sup> Es la asignación a cumplir de ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.

#### **2.4.1. Análisis Interno de la organización (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos)**

##### **Fortalezas:**

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

##### **Debilidades:**

Describe los factores en los cuales se posee una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

#### **2.4.2. Análisis Externo de la organización (Mercado, sector y competencia)**

##### **Oportunidades:**

Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

##### **Amenazas:**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis externo se han de considerar variables económicas, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

## **2.5. Disciplinas de Mercado**

En el libro "Disciplina de los Líderes de Mercado" escrito por Michael Treacy y Fred Wiersema, los autores sostienen que las empresas deben elegir una de tres disciplinas: Excelencia Operacional, Liderazgo de Productos o Intimidad con el Cliente. Usted deberá de seleccionar una de las disciplinas como su bandera, para así poder proporcionar la mejor oferta del mercado sobresaliendo en una dimensión específica de valor.

Características de la Excelencia Operacional son: "precios bajos y servicio sin contratiempos". La excelencia operativa tiene que ver con los procesos de negocio de la empresa. Se toma como ejemplo una empresa dedicada a vender consumibles. Si opta por manejar la disciplina de excelencia operativa, deberá de proporcionar precios bajos y servicio sin contratiempos. Para poder proporcionar el servicio sin contratiempos, se deberá tener una estructura y procedimientos que soporten dicha entrega. Deberá de hacer las tareas bien y a la primera, sin errores, de tal forma que sus costos sean suficientemente bajos como para poder disminuir sus precios.

Las características del Liderazgo de Productos son: "concentrarse en productos que superan los límites del desempeño". La empresa que opte por esta disciplina deberá estar siempre a la vanguardia del mercado. Deberá estar constantemente generando productos o servicios de punta. La creatividad es un componente indispensable para el desempeño de este tipo de empresas. Otras dos características importantes, son: habilidad para comercializar rápidamente sus nuevos productos o servicios y la manera de dejar atrás su último servicio o producto. Los planes que tienen son a corto plazo en referencia al servicio o producto, puesto que para el mediano plazo, este quedará fuera del mercado. Se centra en la invención y desarrollo del producto, así como la explotación del mercado. Sus estructuras deberán de ser flexibles.

En Intimidad con el Cliente se busca ofrecer lo que esperan unos clientes específicos. Se intenta desarrollar una relación a largo plazo con el cliente, más que lograr operaciones con él. Siempre se entrega a los clientes más de

lo que necesitan. Se otorga facultamiento (empowerment) a los empleados que están cerca de los clientes. Se dedica a otorgar soluciones específicas y no generales.

Treacy y Wiersema concluyen en que las empresas deben concentrarse en una de estas tres disciplinas y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

## **2.6. Propuesta de Valor**

Basados en un estudio de 150 acciones estratégicas desarrolladas a lo largo de 100 años en treinta industrias, los autores Chan Kim y Renée Mauborgne plantean una visión sumamente innovadora en relación a la estrategia de negocios: competir a través de la no competencia

Los autores arguyen que la mejor forma de competir es encontrar océanos azules en dónde la competencia no pueda alcanzar a la empresa. “Para lograr navegar en un océano azul las empresas deben definir correctamente cuál es su propuesta de valor hacia el cliente”. (Chan y Mauborgne, 2008)

La propuesta de valor consiste en aquellos atributos del producto o servicios los cuales la empresa se compromete a entregar a sus clientes, por ejemplo, rapidez en el servicio, producto no defectuoso, calidad superior, etc. Para hallar una propuesta de valor diferenciadora, las empresas necesitan realizar un estudio sobre los atributos de productos o servicios que ellas y la competencia están entregando en la actualidad, luego debe decidir qué atributos conservar, eliminar, crear o reducir.

Finalmente, cuando tenga definida la propuesta de valor deberá determinar las estrategias para cumplirla.

## **2.7. Mapa Estratégico**

“Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos de cuatro perspectivas”,(Kaplan y Norton, 2008). La perspectiva financiera describe

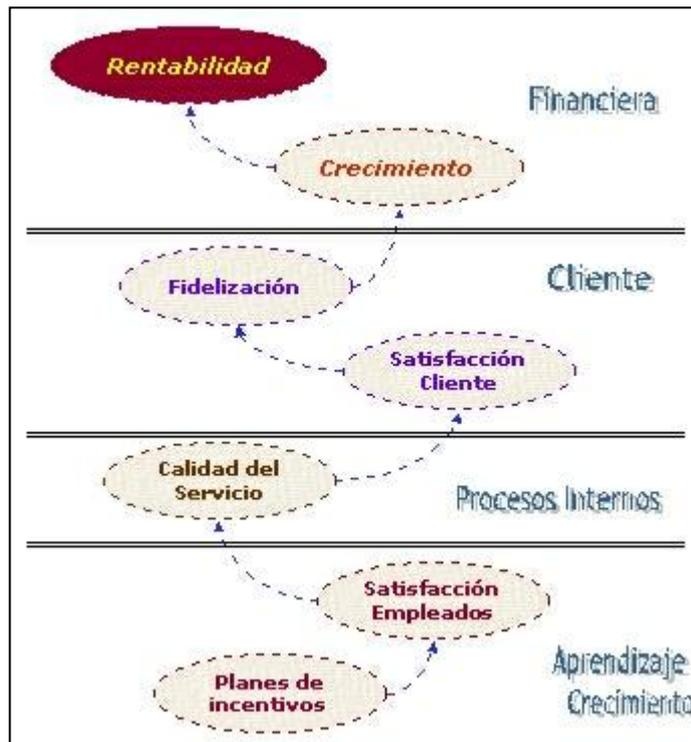
los resultados tangibles de la estrategia utilizando los indicadores conocidos como rentabilidad sobre las ventas, sobre la inversión, relación de valor, gastos de comercialización, de administración, crecimiento de los ingresos. Esta perspectiva indica si la estrategia está logrando los resultados deseados.

La perspectiva del cliente comprende los indicadores relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores del cumplimiento de la propuesta de valor. En conjunto, la perspectiva financiera y la del cliente expresan lo que la empresa pretende alcanzar en términos de resultados financieros y satisfacción del cliente.

La perspectiva de los procesos internos identifica los procesos clave del negocio, se recuerda que si bien todos los procesos deben realizarse adecuadamente, sólo unos pocos crean diferenciación real para la estrategia. En esta perspectiva se incluyen procesos de operaciones, comercialización, innovación, relación con el cliente. Recientemente se ha incluido temas referentes a la responsabilidad social.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento está relacionada con el desarrollo de competencias de los empleados, la mejora del ambiente laboral, la utilización de mejor tecnología que impulsen los procesos. Si se observa las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento se puede notar cómo la organización implantará su estrategia. A continuación se presenta un ejemplo sencillo de un mapa estratégico.

**Figura 1: Ejemplo de Mapa Estratégico**



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/103.HTM>

Si se lee el mapa desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se observa que los planes de incentivos conducen a tener empleados satisfechos, estos empleados satisfechos ofrecerán mejor servicio lo que redundará en mayor satisfacción del cliente y por lo tanto fidelización. La lealtad de los clientes se reflejará en un crecimiento de los ingresos que al final incidirá positivamente sobre la rentabilidad de la empresa.

## **2.8. Iniciativas Estratégicas**

Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operativas cotidianas de la organización, diseñados para ayudar a alcanzar el desempeño deseado en la estrategia, (Kaplan y Norton, 2008).

Las organizaciones utilizan tres procesos para gestionar su portafolio de iniciativas estratégicas, como se resume en el cuadro 1.

**Cuadro 1: Modelo del proceso de gestión de iniciativas**

Proceso de gestión de iniciativas	Objetivo	Barreras	Herramientas Habilitadoras
1. Elección de iniciativas estratégicas  ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia	Definir el portafolio de iniciativas necesarias para cerrar cada una de las brechas de desempeño	Las inversiones estratégicas se justifican de manera autónoma en distintas partes de la organización	Portafolio de iniciativas para cada línea estratégica
2. Financiación de la estrategia  ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas?	Brindar una fuente de financiación de las iniciativas estratégicas independiente del presupuesto operativo	La financiación de portafolios de distintos negocios es contraria al a estructura departamental jerárquica del proceso de presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto para la estrategia (Stratex)</li> <li>• Iniciativas priorizadas</li> </ul>
3. Definición de responsabilidades  ¿Quién liderará la ejecución de las iniciativas estratégicas	Definir responsabilidades para la ejecución de líneas estratégicas que implican los diversos negocios	En general, los miembros del equipo ejecutivo son responsables de la gestión dentro de los silos funcionales o unidades de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de las líneas</li> <li>• Equipos de línea estratégica</li> </ul>

Fuente: Execution Premium, Kaplan y Norton, 2008.

Lo primero que se debe hacer al gestionar un portafolio de iniciativas es elegir los proyectos que se ejecutarán en el periodo definido. Posteriormente se debe establecer un presupuesto para cada uno de ellos, una buena práctica es separar el presupuesto estratégico del operacional, de tal forma que los recursos destinados a la ejecución de la estrategia no sean afectados por la operación del negocio. Finalmente se debe definir los responsables de cada proyecto que serán los encargados de desglosar todas las actividades necesarias para ejecutar el proyecto, establecer los entregables de la iniciativa y su fecha de inicio y finalización.

## 2.9. Indicadores

Los objetivos aclaran con palabras lo que la empresa quiere lograr; sin embargo se tiene que colocar indicadores para poder medir su desempeño. El indicador es la forma de medición de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para cada objetivo estratégico que tenga la empresa se deberá seleccionar por lo menos un indicador. Por ejemplo para el caso del objetivo “Lograr una rentabilidad razonable y creciente” el indicador rentabilidad sobre las ventas es el apropiado.

## **2.10. Metas**

Cada indicador establecido en las diferentes perspectivas del mapa debe tener su meta, es decir el valor que se quiere alcanzar en el objetivo estratégico. Por ejemplo, en el caso de la rentabilidad quizás una empresa se plantee obtener un 8% anual. Para el planteamiento de las metas existen cuatro métodos:

- 1. Método Derivado de una Meta de Negocio:** Se utiliza cuando las metas ya han sido prefijadas por la Presidencia o los mandos altos de una compañía. Por ejemplo, si el dueño del negocio quiere un crecimiento de las ventas de 7%, esa sería la meta que se debería acatar.
- 2. Método Histórico:** Utiliza información del pasado para plantear las metas en un objetivo estratégico. Frecuentemente, para fijar la meta se aplica el promedio simple de periodos recientes.
- 3. Método del Benchmarking:** Se busca un referente dentro de la misma industria de la compañía o fuera de ella. Entonces se procede a utilizar ese valor como meta.
- 4. Método de Prueba y Error:** Cuando no se tiene información histórica ni tampoco se puede comparar con una empresa existente, es recomendable poner un valor de prueba para empezar la medición y ajustarlo poco a poco hasta llegar a un valor razonable.

## **2.11. Factores Críticos de Éxito**

Los factores críticos de éxito son elementos adicionales que ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, son aquellos factores indispensables para alcanzar los objetivos propuestos.

Para alcanzar un objetivo estratégico se tienen dos vías, primero la de las iniciativas estratégicas y segundo los factores críticos de éxito. Lo importante de los factores críticos de éxito es que permiten desplegar la estrategia en aspectos más operativos, ya que están relacionados con los procesos de la compañía.

## **2.12. Bloques Genéricos de la Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva se logra cuando una empresa alcanza una posición estratégica en el mercado que difícilmente puede ser imitada por otras compañías. Cuatro factores constituyen la ventaja competitiva:

- Eficiencia
- Calidad
- Innovación
- Capacidad para satisfacer al cliente

La eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva posible. Indicadores relacionados con la eficiencia son la productividad, el costo por kilogramo producido en el caso del pan. La eficiencia ayuda a que la compañía logre una ventaja competitiva de bajo costo.

La calidad tiene que ver con reducir el número de productos defectuosos. Al reducir los productos mal hechos, se crea una reputación de marca que también lleva a una ventaja competitiva. La importancia de la calidad en la formación de la ventaja competitiva ha aumentado considerablemente durante los últimos años. En verdad, es tan importante el énfasis en la

calidad de muchas compañías que lograr un producto de alta calidad ya es un estándar obligatorio.

La innovación puede definirse como lograr algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera o sobre los productos que ésta genera. Cuando una compañía realiza continua innovación en sus productos dificulta que la competencia pueda igualar su posición.

La capacidad de satisfacer al cliente, es decir entregar lo que ellos desean en el tiempo adecuado, es clave para conseguir la ventaja competitiva. El nivel de personalización de los productos y el tiempo de respuesta amplían la capacidad de aceptación por parte del cliente e incluso permite que la empresa fije mayores precios por sus productos. La satisfacción del cliente está relacionada con los factores antes mencionados de eficiencia, calidad e innovación. Si no se cumplen con esos factores, será complicado que se pueda conquistar al cliente.

### **2.13. Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard traduce la estrategia en un conjunto de objetivos, indicadores y proyectos, los cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

#### **2.13.1 Origen**

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas

mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas – fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología – se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

El BSC fue desarrollado inicialmente como un sistema de medida del rendimiento que contenía tanto medidas financieras como no financieras (Kaplan y Norton 1992, 1993), tratándose por tanto de la materialización en un instrumento de gestión de las propuestas lanzadas casi una década antes (Kaplan, 1983 y 1984).

Una de las ideas centrales en los primeros escritos fue vincular las medidas del Balanced Scorecard con la estrategia organizacional (Kaplan y Norton 1993). Los escritos más recientes refuerzan su desarrollo desde un sistema de medida del rendimiento hacia un sistema de gestión estratégica (Kaplan y Norton 1996 y 1997). Aparte de enlazar las medidas a la visión y a la estrategia, las medidas deberían también vincularse entre ellas siguiendo una serie de relaciones causa-efecto.

Además, el sistema de gestión estratégica implica el uso del Balanced Scorecard para fijación de objetivos, recompensas, distribución de recursos, planificación y aprendizaje y feedback estratégicos.

Los sistemas de gestión tradicionales tienen una incapacidad para vincular la estrategia a largo plazo de la empresa con sus acciones a corto plazo (Kaplan y Norton 1996). “La principal ventaja del Balanced Scorecard frente a los cuadros de mando tradicionales radica precisamente en la consistencia interna que se consigue entre objetivos estratégicos e indicadores (*Kaplan y Norton 1996b*)”.

Con este enfoque el Balanced Scorecard pretende cumplir con un doble requerimiento: (1) por una parte, ofrecer información relevante y oportuna para agilizar el proceso de toma de decisiones, (2) por otra, comunicar los objetivos estratégicos de la dirección, traduciéndolos y haciéndolos comprensibles por los diferentes responsables implicados en los procesos de la empresa.

Así, la implantación del Balanced Scorecard se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la ejecución de acciones concretas. Es decir, a través de los indicadores definidos se pretende explicar la estrategia de la organización y traducirla en acciones.

### **2.13.2 Componentes del Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard tiene cuatro componentes clave: 1. El mapa estratégico que consiste en la representación gráfica de los objetivos de la empresa en una relación causa – efecto a través de cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje, 2. Indicadores, 3. Metas y 4. Iniciativas o proyectos para alcanzar las metas establecidas.

Muchas empresas, a nivel mundial, han organizado su planeación estratégica alrededor del modelo Balanced Scorecard porque su utilización otorga muchos beneficios:

- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite aprender sobre la estrategia.
- Le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el Balanced Scorecard extrae lo esencial.

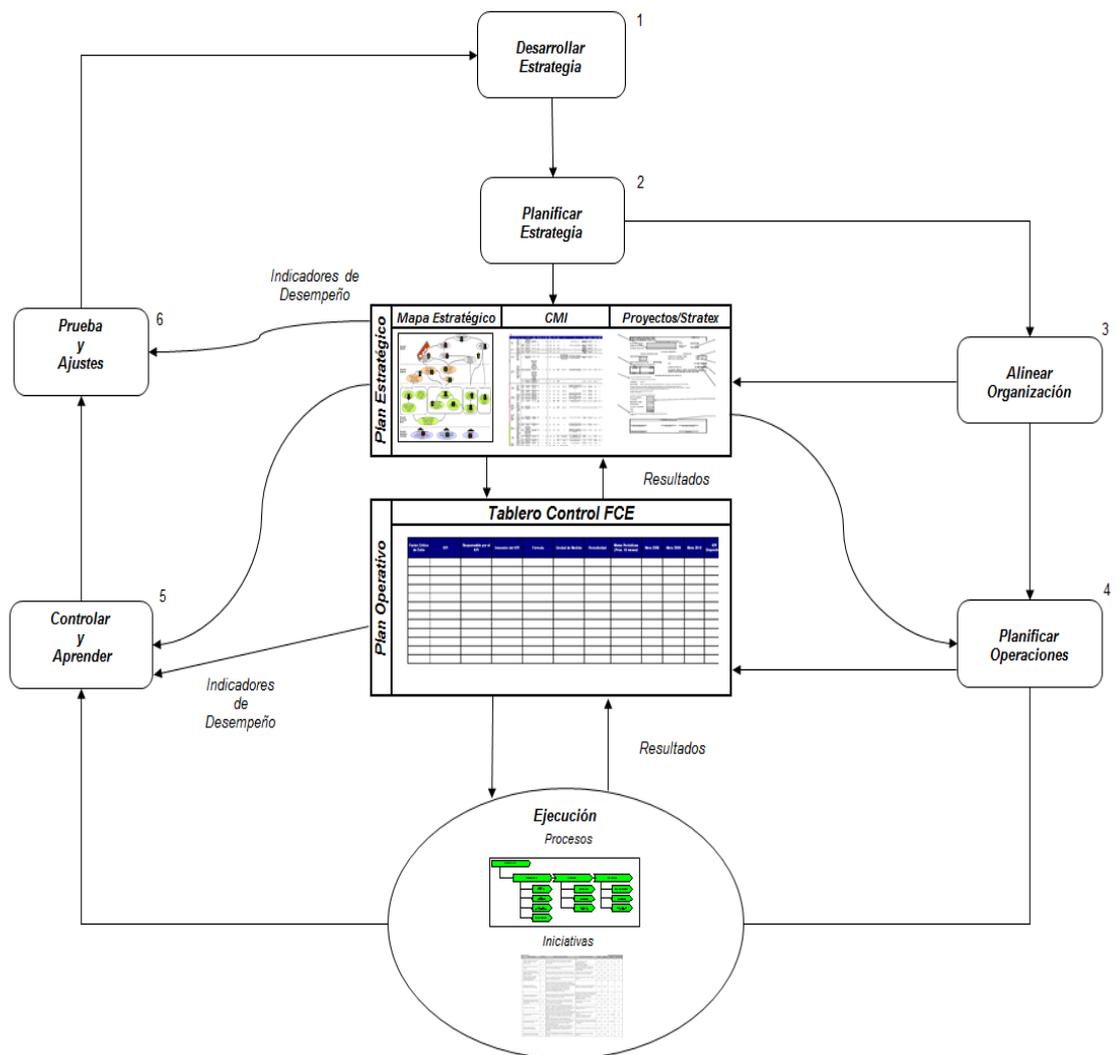
## **2.14 Sistema Integral de Gestión Estratégica y Operacional**

En la planeación estratégica en cualquier empresa se distinguen tres etapas: **1. Formulación, 2. Ejecución y 3. Control.** Lo que diferencia a la planeación estratégica que realizan unas y otras empresas son las herramientas que utilizan en cada paso y la forma de integrarlas en un sistema de gestión. Afortunadamente en el libro Execution Premium publicado en el año 2008, por Kaplan y Norton, se plantea la creación de un sistema de gestión que integre la estrategia con las operaciones:

Es imposible implementar una estrategia visionaria si no se la relaciona con excelentes procesos operativos y de gobierno. A su vez, la excelencia operativa puede reducir los costes, mejorar la calidad y reducir tiempos en procesos y plazos. Pero, sin la visión y la guía de la estrategia, es probable que las mejoras operativas no alcancen para que la empresa disfrute del éxito sustentable.(Kaplan y Norton, 2008)

Gracias a este sistema es sencillo estructurar el proceso de planeación estratégica alrededor de las seis etapas que Kaplan y Norton proponen. La figura 1 ilustra el sistema.

**Figura 2: Sistema de Gestión de la Estrategia y Operaciones**



Fuente: Execution Premium, Kaplan y Norton, 2008

- 1. Desarrollar la estrategia:** consiste en definir la misión de la empresa, los valores que guiarán su comportamiento y la visión. Posteriormente, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la compañía a través del FODA. Luego de haber identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía, se hace un cruce entre ellas y se establecen acciones estratégicas que al agruparse se convertirán en lineamientos y temas estratégicos que atravesarán transversalmente al mapa estratégico.

2. **Planificar la estrategia:** los lineamientos y temas obtenidos durante el desarrollo de la estrategia se traducen a objetivos corporativos que se plasman en el mapa estratégico. Estos objetivos dan lugar a indicadores, metas y a proyectos que serán necesarios ejecutar para alcanzar el desempeño deseado. Esta etapa termina cuando se establece el presupuesto para realizar los distintos proyectos.
3. **Alinear la organización:** Una vez que la empresa tiene su misión, valores, visión, mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas y proyectos ha llegado el momento de comunicar la estrategia a todos los colaboradores para que los esfuerzos de cada miembro de la empresa estén dirigidos hacia el logro de la estrategia. En esta etapa también se debe diseñar e implementar un sistema que incentive el mejor desempeño de los colaboradores, por ejemplo, a través de la compensación por resultados.
4. **Planificar operaciones:** La ejecución de la estrategia requiere que cada departamento identifique los factores críticos de éxito desde los cuales pueden contribuir al logro de los objetivos corporativos y los procesos que deben mejorarse a fin de ser más efectivos en las operaciones.
5. **Controlar y aprender:** en este punto las empresas se preguntan si las operaciones y la estrategia están avanzando de acuerdo a lo previsto. Para responder estas interrogantes se efectúan dos tipos de reuniones: la reunión de análisis estratégico y la reunión de análisis operativa. En estas reuniones se aplica la administración por excepciones, es decir se analizan aquellos objetivos cuyos indicadores estén en rojo. Luego se establecen planes de acción para elevar su desempeño.
6. **Probar y ajustar:** Además de las reuniones frecuentes de revisión de la estrategia y de las operaciones, la empresa necesita implantar una reunión independiente que pruebe si los supuestos bajo los cuales fue formulada la estrategia siguen siendo válidos. La pregunta esencial que debe responder la empresa es ¿está funcionando nuestra estrategia? (*Kaplan y Norton, 2008*)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Se procede en el marco metodológico a través de la información de Tiosa referente a la planeación estratégica realizada desde el año 2002 hasta el 2011. El método que se empleará será histórico – descriptivo, es decir, se describirá lo que ha hecho Tiosa en planeación estratégica durante este periodo, se ilustrará cada uno de los procesos que ha aplicado y se mostrará algunos componentes de su planeación tales como la matriz FODA, el mapa estratégico, el cuadro de mando integral y el portafolio de iniciativas estratégicas. A través de la revisión de la cronología de planeación estratégica de Tiosa se puede profundizar en la manera como la empresa aplica su planeación estratégica antes de proceder al análisis e interpretación de resultados que será tema del capítulo cuatro.

#### 3.1 Cronología<sup>4</sup>

En Octubre de 2002, se inicia el proceso de Planeación Estratégica en Tiosa utilizando una metodología desarrollada internamente, este proceso culmina en Enero de 2003 con el establecimiento de pre-objetivos de la Estrategia Corporativa y la de Negocios.

En el 2003 se crea el Consejo Guía de Administración Estratégica (CAE), que es el equipo de trabajo responsable de proponer el camino y los mecanismos para la elaboración de la Administración Estratégica dentro de la organización. Esta responsabilidad incluye el compromiso de establecer los recursos necesarios y remover las barreras que obstaculicen el

---

<sup>4</sup> Fuente: Análisis del Plan Estratégico Tiosa 2002 – 2011, esta información fue obtenida por Tiosa en donde se detalla la metodología interna en el desarrollo e implementación de la Planeación Estratégica en toda su etapa.

desarrollo del proceso mediante una participación activa, llevando siempre la iniciativa en todas las actividades del mismo.

A mediados del 2003, se decide buscar una herramienta para la administración de la estrategia y luego de una exhaustiva investigación se escoge finalmente la metodología del *Balanced Scorecard* considerada por los editores de *Harvard Business Review* como una de las ideas administrativas más influyentes de los últimos 75 años. Desarrollada por Dr. David P. Norton Presidente de Palladium y Co.; y Co-Fundador de la Colaboradora *Balanced Scorecard* junto con el Dr. Robert S. Kaplan, coautores de siete artículos de Harvard Business Review y cuatro libros.

A partir del estudio de la metodología *Balanced Scorecard* se realiza el proceso de Planeación teniendo como entregable el mapa estratégico 2004-2006 con veintiún objetivos estratégicos y el cuadro de mando integral.

En julio de 2005, se contrata a la consultora internacional *Symnetics* representada en Ecuador por la firma Teopsis, con la finalidad de capacitar y reforzar la parte metodológica para el desarrollo del proceso de planeación estratégica. De esta asesoría se obtuvieron los siguientes entregables: mapa corporativo con veinticuatro objetivos estratégicos, cuadro de mando integral con cuarenta y uno indicadores y doce iniciativas estratégicas.

Continuando con la ejecución de la estrategia y para cumplir con el principio del *Balanced Scorecard*, transformar la estrategia en tarea de todos, en Junio de 2007 se contrata a *Symnetics* para que asesore en la implementación de la metodología del Modelo de Desempeño o mejor dicho la definición de factores críticos de éxito para las diferentes áreas de la empresa.

El Modelo de Desempeño traduce los objetivos estratégicos de tal manera que los equipos pueden identificar su contribución para alcanzarlos. Además esta metodología permite realizar el alineamiento estratégico a través de la identificación de Factores Críticos de Éxito (FCE) para cada objetivo

estratégico, y permite el análisis de la capacidad de los procesos operativos para soportar los Factores Críticos de Éxito. De esta asesoría se identificó que la empresa cuenta con doce procesos operativos, sesenta y tres subprocesos operativos y ciento sesenta factores críticos de éxito.

Debido a los pasos importantes que se habían dado hasta el momento, en el 2008 surge la necesidad de crear la oficina de administración estratégica (OAE) conformada por el Gerente de Administración Estratégica y el Coordinador de Administración Estratégica.

La Oficina de Administración Estratégica es un nuevo departamento a nivel corporativo que supervisa todas las actividades relacionadas con la estrategia desde la formulación hasta la ejecución. No debe realizar todo el trabajo estratégico pero si facilita el proceso para que la ejecución de la estrategia se alcance de forma integral a través de toda la organización.

En Enero de 2009, se inicia el proceso de planeación de la estrategia para el período 2010 – 2012 utilizando como guía el Sistema de Gestión de la Estrategia y Operaciones publicado por Kaplan y Norton en su libro “Execution Premium”. La OAE en conjunto con las gerencias identificó las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Posteriormente sobre la base del análisis FODA se determinaron noventa y cuatro acciones estratégicas. Estas acciones estratégicas se validaron y se agruparon por afinidad para convertirse en once lineamientos estratégicos.

En mayo de 2009, la Gerencia General consideró necesaria la asesoría externa para apoyarse en la construcción de un nuevo mapa estratégico. Se contrató a Symnetics que se comprometió a revisar lo elaborado y a ayudar en la construcción del nuevo mapa. La asesoría de Symnetics inició el 4 de mayo del 2009 y concluyó el 26 de noviembre del mismo año siendo el entregable el mapa estratégico 2010-2012 que contiene veinticuatro objetivos estratégicos.

En esta ocasión, se intentó que los objetivos del mapa 2010 – 2012 sean más específicos y alcanzables en un período más corto de tiempo. Un punto importante que merece destacarse de todo el proceso de planeación estratégica se logró concretar una propuesta de valor muy clara para clientes y consumidores. En el caso de clientes: “Tu aliado confiable para crecer”, y en el de consumidores: “Mi compañero ideal en todo momento”. Las dos propuestas están basadas en atributos valorados por el cliente y consumidor. Las propuestas de valor serían alcanzadas con el apoyo de los objetivos de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

En Abril de 2010 se validan los factores críticos de éxito establecidos para cada objetivo estratégico, se proponen indicadores, metas y proyectos y se incluye el aseguramiento de la calidad como parte de los procesos operativos.

En Septiembre de 2010 se contrata a *Tantum* (antes Symnetics) para que asesore en la implementación de un sistema de compensación por resultados que permita medir el desempeño de los colaboradores en la ejecución de la estrategia y también los incentive con un pago variable mensual en función de indicadores relacionados con la estrategia y su puesto de trabajo.

En Enero de 2011, la Oficina de Administración Estratégica termina el diseño de los indicadores de cuarenta y un puestos de trabajo considerados estratégicos debido a que su gestión impacta fuertemente en los resultados de la estrategia. En este momento, se hace evidente la necesidad de una herramienta informática que ayude a gestionar toda la estrategia de la compañía y que también sirva para implementar el Sistema de Compensación por Resultados.

En Abril de 2011 empieza la evaluación de proveedores reconocidos de software para gestionar la estrategia tales como Smart Software, QPR y SAP. Al final se elige a SAP debido a que se adaptaba muy bien a las necesidades de la empresa.

En Junio de 2011, se contrató a la compañía Noux, proveedores de SAP en Ecuador para la instalación del módulo SSM (*Sap Strategy Management*). El módulo facilita la visualización de los indicadores corporativos, factores críticos de éxito, iniciativas estratégicas y los indicadores del sistema de compensación por resultados.

Posteriormente, la Oficina de Administración Estratégica continúa con el despliegue del sistema de compensación por resultados, logrando que a partir de Octubre 2011, los gerentes reciban un pago variable mensual relacionado con los resultados de los indicadores del puesto de trabajo.

De acuerdo al plan de despliegue, a partir de julio de 2012, el nivel jefatura recibirá el pago variable mensual según los resultados obtenidos en sus indicadores. En Septiembre de 2012, se estima realizar la planeación estratégica para el período 2013 – 2015.

### **3.2 Equipos de Planeación Estratégica en Tiosa**

Para describir el proceso de planeación aplicado en el periodo 2002 – 2005, es necesario que primero se mencione a los organismos internos que participan en todas sus fases.

Cabe mencionar que se quedó gratamente sorprendido por la importancia que le dan a la planeación estratégica en Tiosa, sus líderes están bien comprometidos. La base de una buena planeación es el compromiso de su alta dirección y gerentes de área.

En la matriz de responsabilidad organizacional del cuadro 2, se puede observar a todos los participantes de la planeación estratégica y operativa en Tiosa. Los gerentes de área de Tiosa intervienen en varios tipos de planeación: corporativo, negocios, mercadeo y operativa. La Presidencia sólo participa de la planeación corporativa y de negocios. La instrumentación, medición y análisis de resultados e implantación de acciones correctivas es responsabilidad de cada gerente de área.

**Cuadro 2: Matriz de Responsabilidad Organizacional Plan Estratégico y Operativo**

Etapas	Presidente	Gerente General	Gerente Comercial	Gerente Finanzas	Gerente Producción Región Norte y Sur	Gte. Ventas Región Norte	Gte. Administrativo	Gte. Rec. Humanos	Gerente Mercadeo	Gerente Aseg. Calidad	Gerente Informática
Planeación Corporativa	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Planeación Negocios	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Planeación Mercadeo		√	√			√			√		
Planeación Operativa		√	√	√	√	√	√	√	√		√
Planeación Producción		√			√					√	
Organización	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Instrumentación			√	√	√	√	√	√	√	√	√
Medición Resultados		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Análisis Resultados		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Acciones Correctivas			√	√	√	√	√	√	√	√	√

Fuente: Empresa Tiosa (Año 2003)

### **3.2.1 Funciones del Equipo Gerencial**

Este equipo tiene las siguientes funciones:

- a. Evaluar y aprobar la propuesta del Consejo Guía de Planeación Estratégica.
- b. Evaluar la evolución de los objetivos, metas y planes de acción propuestos en la Planeación Estratégica.
- c. Recomendar a la Presidencia y Gerencia General que actúe sobre la causas de los desvíos de la Planeación Estratégica.
- d. Crear una atmósfera propicia para la aplicación de la Planeación Estratégica.
- e. Establecer y dirigir el esfuerzo necesario para la implementación de los planes de acción.
- f. Definir objetivos estratégicos y establecer prioridades.
- g. Verificar y controlar el proceso de ejecución.

### **3.2.2 Consejo Guía**

Es el equipo de trabajo responsable de proponer el camino y los mecanismos para la elaboración de la Planeación Estratégica, dentro de la organización. Esta responsabilidad incluye el compromiso de establecer los recursos necesarios, remover las barreras que obstaculicen el desarrollo del proceso, mediante una participación activa, llevando siempre la iniciativa en todas las actividades del mismo.

El Consejo Guía debe:

- Manejar, recopilar y administrar toda la información necesaria para la elaboración de la Planeación Estratégica.

- Trabajar a tiempo parcial. Ser personas objetivas, entusiastas, estudiosas y dedicadas. Su función puede ser resumida como la de un “consultor interno”.

### **3.2.3 Miembros del Consejo Guía Planeación Estratégica**

El Consejo Guía está integrado por los siguientes miembros:

Gerente General, Gerente Financiero, Gerente Mercadeo, Gerente Aseguramiento Calidad y Gerente de Informática.

### **3.2.4 Funciones del Consejo Guía**

Los miembros del Consejo Guía ofrecen consultoría interna y ejercen las siguientes funciones:

- a. Proponer las directrices para la elaboración de la Planeación Estratégica.
- b. Promover la implementación de la planeación estratégica y mecanismos a seguir:
  - Proponer el plan.
  - Preparar el material para el entrenamiento y difusión de la Planeación Estratégica.
  - Educar y entrenar en temas de planeación estratégica
  - Realizar consultorías y apoyo para el desarrollo gerencial de los demás gerentes y jefes.
  - Auxiliar a las gerencias en la implantación de las actividades.
  - Organizar reuniones interna para la elaboración de propuestas, seguimientos de la implantación, evaluación de avances y solución de problemas.
- c. Establecer los procedimientos de gerenciamiento por las directrices.

- d. Ofrecer asistencia a los diferentes niveles gerenciales para elaborar Cuadro Mando Integral y Mapas Estratégicos.
- e. Supervisar todo el proceso de implantación de la estrategia.
- f. Evaluar el estado actual y elaborar mensualmente un informe al Equipo de Trabajo Gerencial.
- g. Comunicar los resultados alcanzados.
- h. Fungir de secretaría oficial del Equipo de Trabajo Gerencial.

### **3.2.5 Líder del Consejo Guía**

El líder es la persona encargada de dirigir al Consejo guía y deberá ser una persona con las siguientes características:

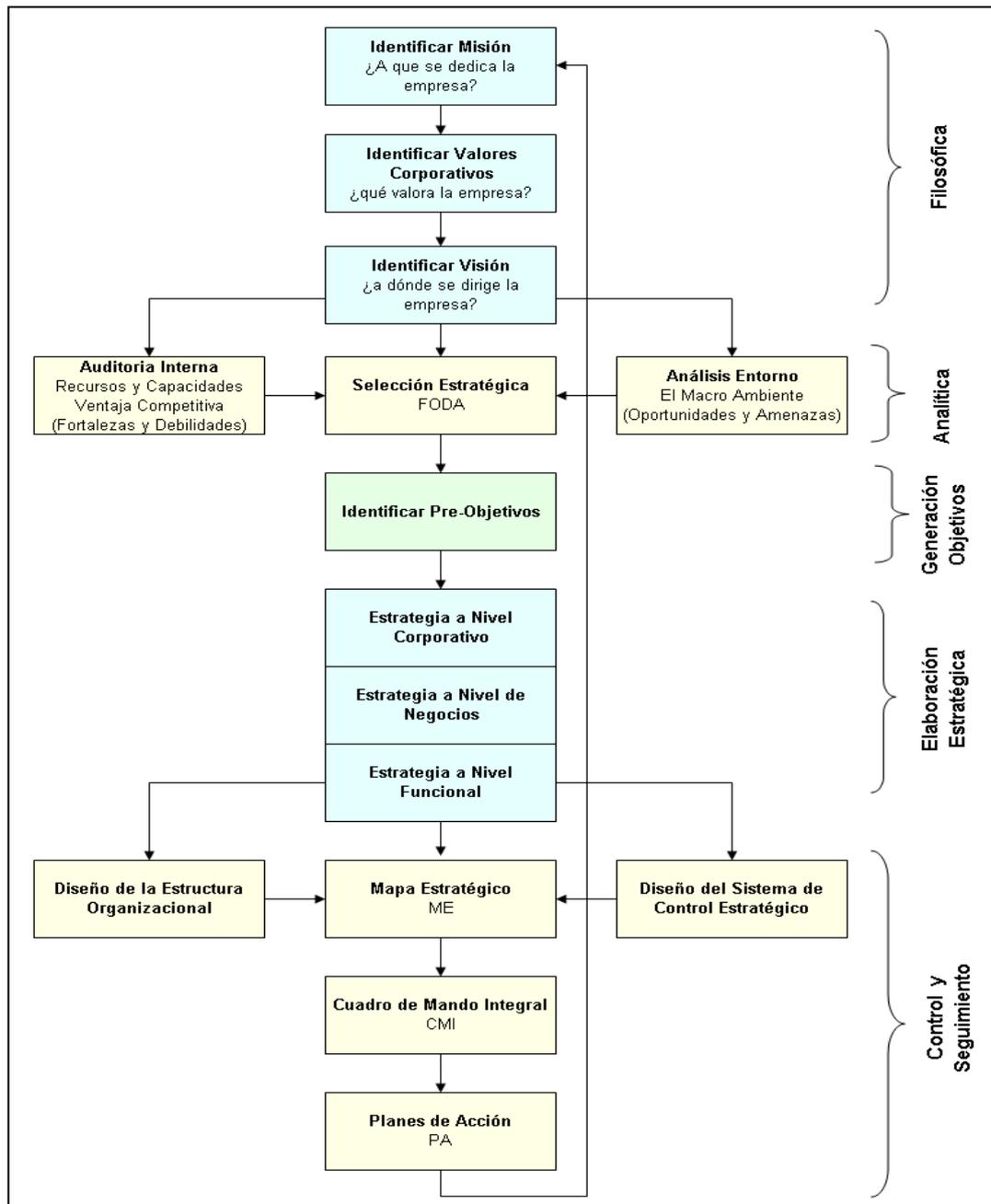
- Tener amplio conocimiento en Planeación Estratégica.
- Ser una persona respetada, con nivel comparable a un Jefe Departamental. Su consejo debe ser fácilmente aceptado por todos.
- Es de suma importancia que el Líder sea una persona que goce de la máxima confianza de la gerencia general y tenga fácil acceso a ella.

Las reuniones en que participa el consejo guía se conocen como CAE (Consejo Guía de Administración Estratégica). La CAE debía reunirse cada quince días, sin embargo, por aspectos operativos del negocio lamentablemente esto no se cumplió. En la recopilación de los planes estratégico de Tiosa se puede notar que en el periodo de análisis 2002 – 2011 en total se hicieron un promedio de seis reuniones por año.

### **3.3 Proceso de Planeación Estratégica 2002 – 2005**

La metodología de planeación estratégica aplicada en Tiosa en este periodo puede ilustrarse en la siguiente figura:

**Figura 3: Proceso de Planeación Estratégica Tiosa 2002 – 2005**



Fuente: Empresa Tiosa (Año 2003)

La figura 3 extraída del documento de planeación estratégica de Tiosa para el periodo 2002 – 2005, muestra que la planeación se realizaba en tres etapas, la filosófica, analítica y de control y seguimiento. El despliegue se daba a través del mapa estratégico y planes de acción que eran las iniciativas estratégicas.

### 3.3.1 Misión

El objetivo al definir la misión y hacerla posible en el tiempo, es que contenga la esencia propia del negocio, que en ella se exprese de manera sencilla la estrategia básica que diferencia a la empresa de los competidores, que la gente la entienda y se sienta partícipe. En la misión se define cuál es nuestro negocio. A qué se dedica la empresa.

La misión fue propuesta por la Presidencia y aceptada por el equipo gerencial. No hubo mucha discusión en este punto porque cada gerente sintió que la misión representaba la razón de ser del negocio.

La misión definida fue:

***“Contribuimos a la nutrición familiar con productos frescos, apetitosos y naturales que siempre están a la mano”***

En la misión de Tiosa se declara el interés que se dedica al trabajo cotidiano para satisfacer a los consumidores con productos naturales y frescos. Se expresa el deseo de distinguirse de los demás por el desarrollo innovador de nuevos productos y por la calidad con la que se elaboran. La rapidez con la que se llega a las tiendas y supermercados para estar siempre a tiempo en la mesa familiar.

La preocupación diaria en mejorar los procesos operativos para ofrecer mejores productos y servicios, que cumplan altos estándares de calidad, y lo más importante: que se ajusten al gusto del consumidor.

### 3.3.2 Valores

La Gerencia General propuso un conjunto de valores relacionados con los proveedores, los colaboradores, accionistas, clientes, consumidores y la sociedad.

**Figura 4: Valores de TIOSA**



Fuente: Empresa Tiosa (año 2003). Plan Estratégico.

Un extracto del plan estratégico muestra la definición de cada valor:

- **Proveedores**, preocupación y colaboración de los proveedores en el cumplimiento de los requerimientos de calidad, precio y entrega de sus productos y servicios.
- **Calidad**, tener un sentido de la urgencia, concentrarse en los pocos vitales y priorizar las actividades, son acciones fundamentales para alcanzar la calidad en todas sus dimensiones.
- **Efectividad operacional**, el buen juicio, discernimiento y criterio para tomar buenas decisiones y ser prácticos en la ejecución de ideas, proyectos y soluciones.
- **Competitividad**, promover permanentemente iniciativas innovadoras para la mejora continua de procesos, productos y servicios, además de señalar los aspectos que se deben rectificar, para de esta forma demostrar que se es diferente.

- **Rentabilidad**, la prudente y correcta utilización de los recursos para lograr una razonable rentabilidad financiera que permita la supervivencia de la compañía.
- **Colaboradores**, preocupación permanente por el bienestar, desarrollo, formación profesional, promoción y compensación económica de nuestra gente.
- **Clientes**, la opinión, consejo y cooperación de los clientes es trascendental para la vida de nuestro negocio, razón por la cual se le presta una atención especial a sus expectativas.
- **Consumidores**, se esfuerza en anticiparse a las necesidades de sus consumidores para cumplir y satisfacer sus requerimientos.
- **Accionistas**, el esfuerzo de los inversionistas al confiar su capital en nuestra empresa así como garantizarles el retorno financiero adecuado.
- **Sociedad**, vocación de servicio a la comunidad para ser solidarios con los más necesitados así como una preocupación constante de no contaminar el medio ambiente.
- **Innovación**, la capacidad de lanzar al mercado, de forma rápida y eficaz, productos innovadores y adecuados para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Comunicación** efectiva entre todas las áreas funcionales para facilitar y armonizar todos los procesos de la empresa.
- **Cultura Organizacional**, el compromiso con los valores, misión y visión de la empresa son aspectos fundamentales que sostienen a la organización, así como la dedicación al trabajo, automotivación, autocontrol y la perseverancia en cultivarse para ser mejores cada día.

- **Trabajo en equipo**, al fomentar la sinergia entre todos los miembros de la empresa se reforzará el clima organizativo, necesario para ejecutar de forma eficaz la estrategia.
- **Liderazgo**, se construye el liderazgo de nuestro negocio gracias al ejemplo, dinamismo, empuje, honestidad de nuestra gente y la capacidad de los líderes para trabajar en equipo, delegar, estimular y guiar a sus colaboradores hacia el logro de metas exitosas.

### **3.3.4 Visión**

En la Visión se expresa lo que la empresa desea ser dentro de cinco, diez o más años. La visión definida en Tiosa fue:

***“Líderes ecuatorianos en propuestas innovadoras de productos alimenticios con mejor aporte nutricional”.***

Un problema que se identifica en la visión es que no se define el periodo en que se alcanzará, es importante dotar de un marco temporal a la visión para poder medir en un futuro si se ha conseguido o no.

### **3.3.5 Análisis FODA**

A continuación se describirá la metodología *FODA* aplicada en el primer periodo de análisis 2002 – 2005. La información procede del manual de planeación estratégica elaborado por la compañía en el año 2002.

#### **3.3.5.1 Análisis Interno**

Se realiza una auditoria interna a cada área funcional utilizando un cuestionario de preguntas clave. Esta es ejecutada por cada gerente/jefe de área, la misma que es evaluada conjuntamente con el Gerente General.

En el Anexo 1 se detallan los cuestionarios utilizados para realizar las auditorías de las áreas funcionales. Cada auditoría comprende dos dimensiones, el peso o importancia de cada pregunta y el desempeño, que deben ser evaluados y calificados por el gerente de cada área.

Con cada grupo de preguntas se realizará un cuadro en donde constan 3 columnas diferentes, las mismas que se obtienen de la siguiente forma:

**Peso:** a cada pregunta se debe asignar un peso de tal manera que la suma de todos los pesos sea igual a 1.

**Calificación:** calificar el desempeño de cada una de las preguntas en una escala del 1 al 4, asignándole la calificación de 1 a aquellas que tengan un pobre desempeño y 4 a aquellas que tengan el mejor desempeño.

**Valor:** Multiplicar los valores del peso asignado, por el valor del desempeño y se obtiene el valor ponderado. Se suman todos los valores ponderados de la auditoría para obtener un valor total. Si este valor supera la media 2,5 se considera que estas actividades tienen un desempeño aceptable y si es menor a 2,5 el desempeño no es satisfactorio.

Se considera:

<b>Desempeño =1</b>	<b>Debilidades fuertes</b>
Desempeño =2	Debilidades menores
Desempeño =3	Fortalezas menores
<b>Desempeño =4</b>	<b>Fortalezas mayores</b>

Las mayores debilidades y fortalezas serán las que se incorporarán en el Foda.

### **3.3.5.2 Análisis Entorno**

En general, la empresa debe monitorear las fuerzas clave del macroambiente económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas; que puedan afectar su negocio y los factores microambientales importantes clientes, consumidores, competidores, canales de distribución, proveedores, que afecten su capacidad de obtener utilidades en su mercado.

El equipo de trabajo gerencial necesita jerarquizar estos factores ambientales y establecer un sistema de inteligencia de mercado para descubrir las tendencias o desarrollos importantes.

Luego del análisis de cada uno de los factores macroambientales, se realizan una lluvia de ideas y se determina cuáles son las oportunidades en el mercado donde la empresa tendría una ventaja competitiva así como aquellos factores que representan una amenaza para la compañía.

#### **Listar Oportunidades**

Se listan todas las oportunidades, se asigna un peso de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia de esta oportunidad, al final la suma de los pesos es igual a 1.

Luego se califica el impacto que tendría en el negocio en caso de suscitarse, asignándole 1 a aquellas que tienen un bajo impacto y el valor de 4 a las que tienen alto impacto.

Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto, se obtiene un valor ponderado. Se suman todos los valores ponderados de las oportunidades, para obtener un valor total. Si este valor supera la media 2,5 se considera que estas actividades tienen un desempeño satisfactorio y si es menos a 2,5 el desempeño no es satisfactorio.

Todos los valores que tengan un valor de 3 se consideran oportunidades menores y si tienen un valor de 4 son oportunidades mayores.

### **Listar amenazas**

Se listan todas las amenazas se asigna un peso de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia de esta amenaza, al final la suma de los pesos es igual a 1.

Luego se califica el impacto que tendría en el negocio en caso de suscitarse, asignándole 1 a aquellas que tienen un bajo impacto y el valor de 4 a las que tienen mayor impacto.

Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto, se obtiene un valor ponderado. Se suman todos los valores ponderados de las amenazas, para obtener un valor total. Si este valor supera la media 2,5 se considera que estas actividades tienen un desempeño satisfactorio y si es menos a 2,5 el desempeño no es satisfactorio.

Todos los valores que tengan un valor de 1 se consideran amenazas mayores y si tienen un valor de 2 son amenazas menores.

Las mayores oportunidades y amenazas son las que pasan a formar parte del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

### **3.3.5.3. Matriz FODA**

Una vez listadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de todas las áreas de la empresa, se las agrupa de acuerdo a su naturaleza, de tal manera que al final no sobrepasen en número de 10 de cada grupo para toda la empresa.

**Cuadro 3: Matriz FODA 2002 – 2005**

FODA 2002 - 2005	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Conocimiento y visión empresarial	1. Insuficiente capacitación personal
2. Liderazgo venta de panadería industrial	2. Inadecuado servicio post-ventas
3. Conocimiento y experiencia producción productos panadería	3. Escasa duración tiempo de vida de nuestros productos
4. Amplia red distribución con cobertura nacional	4. Insuficientes sistemas información mercado para estrategias efectivas
5. Infraestructura adecuada planta Guayaquil	5. Insuficiente investigación y análisis comercial antes invertir nuevas ideas
6. Instalaciones y recursos estratégicamente localizados	6. Inexistencia de una eficaz función mercadotecnia
7. Clima laboral favorable	7. Insuficiente capacidad instalada producción tostadas
8. Marcas reconocidas y de prestigio	8. Deficiencias en planeación, organización y control de estrategia
9. Imagen solidez financiera	9. Ineficiente control gastos distribución
10. Capacidad para acceder a recursos financieros	10. Falta estrategia clara para desarrollar mercado enrollados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Mercados por atender con productos tradicionales panadería	1. Ingreso nuevos competidores internos y externos
2. Mercados por desarrollar con nuevos tipos de productos	2. Aumento poder negociación y competencia autoservicios
3. Desarrollo de canales de distribución nuevos y existentes	3. Decrecimiento mercado por inestabilidad política
4. Aumento ventas mercado clase media baja	4. Reducción poder adquisitivo consumidores
5. Explotar mercado externo tostadas	5. Probable aumento impuestos gubernamentales
6. Reactivar desarrollo puntos ventas propios panadería	6. Disminución inversión privada
7. Posible adquisición línea productos pastelería y galletería	7. Reducción proveedores materias primas básicas negocio de panadería (harina, grasas y miel)
8. Alianzas estratégicas proveedores materias primas	8. Expansión de grandes panaderías existentes
9. Alianzas estratégicas para ampliar negocios lácteos	9. Competencia pan artesanal
	10. Incremento precio internacional trigo
	11. Posibilidad perder marca Bimbo

Fuente: Empresa Tiosa (año 2003)

### 3.3.5.4 Matriz Fortalezas vs Debilidades (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

Se asigna un peso, luego se suman todos los pesos y al final el resultado será 1. Se califica el desempeño con un valor de 1 a 4. Se multiplica el peso por el desempeño para obtener el valor ponderado, la suma de los valores ponderados se convierte en el valor “x” de la coordenada.

**Cuadro 4: Matriz de Evaluación Factores Internos**

FORTALEZAS		PESO	DESEMPEÑO	VALOR
1.	Conocimiento y visión empresarial	0,060	4	0,24
2.	Instalaciones y recursos estratégicamente localizados	0,060	4	0,24
3.	Liderazgo venta de panadería industrial	0,060	4	0,24
4.	Marcas reconocidas y de prestigio	0,040	4	0,16
5.	Conocimiento y experiencia producción productos panadería	0,060	4	0,24
6.	Capacidad para acceder a recursos financieros - Imagen solidez	0,060	4	0,24
7.	Amplia red distribución con cobertura nacional	0,060	4	0,24
8.	Infraestructura adecuada planta Guayaquil	0,040	4	0,16
9.	Clima laboral favorable	0,060	4	0,24
DEBILIDADES		PESO	DESEMPEÑO	VALOR
1.	Deficiencias en planeación, organización y control de	0,060	2	0,12
2.	Escasa duración tiempo de vida de nuestros productos	0,040	2	0,08
3.	Insuficientes sistemas información para estrategias efectivas	0,060	2	0,12
4.	Deficiencias en desarrollo de competencias, y planes de	0,060	1	0,06
5.	Insuficiente capacidad instalada producción tostadas	0,060	1	0,06
6.	Falta estrategia clara para desarrollar mercado enrollados	0,060	1	0,06
7.	Escasa información de la Competencia	0,060	2	0,12
8.	Insuficiente presupuesto de promoción de ventas.	0,060	2	0,12
9.	Inexistente política de pago de dividendo	0,040	1	0,04
<b>Total</b>		<b>1,000</b>		<b>2,78</b>

Fuente: Empresa Tiosa (Año 2003)

### 3.3.5.5 Matriz Oportunidades vs Amenazas (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Se asigna un peso, luego se suman todos los pesos y al final el resultado será 1. Se califica el desempeño con un valor de 1 a 4. Se multiplica el peso por el desempeño para obtener el valor ponderado, la suma de los valores ponderados se convierte en el valor “y” de la coordenada.

**Cuadro 5: Matriz de Evaluación Factores Externos**

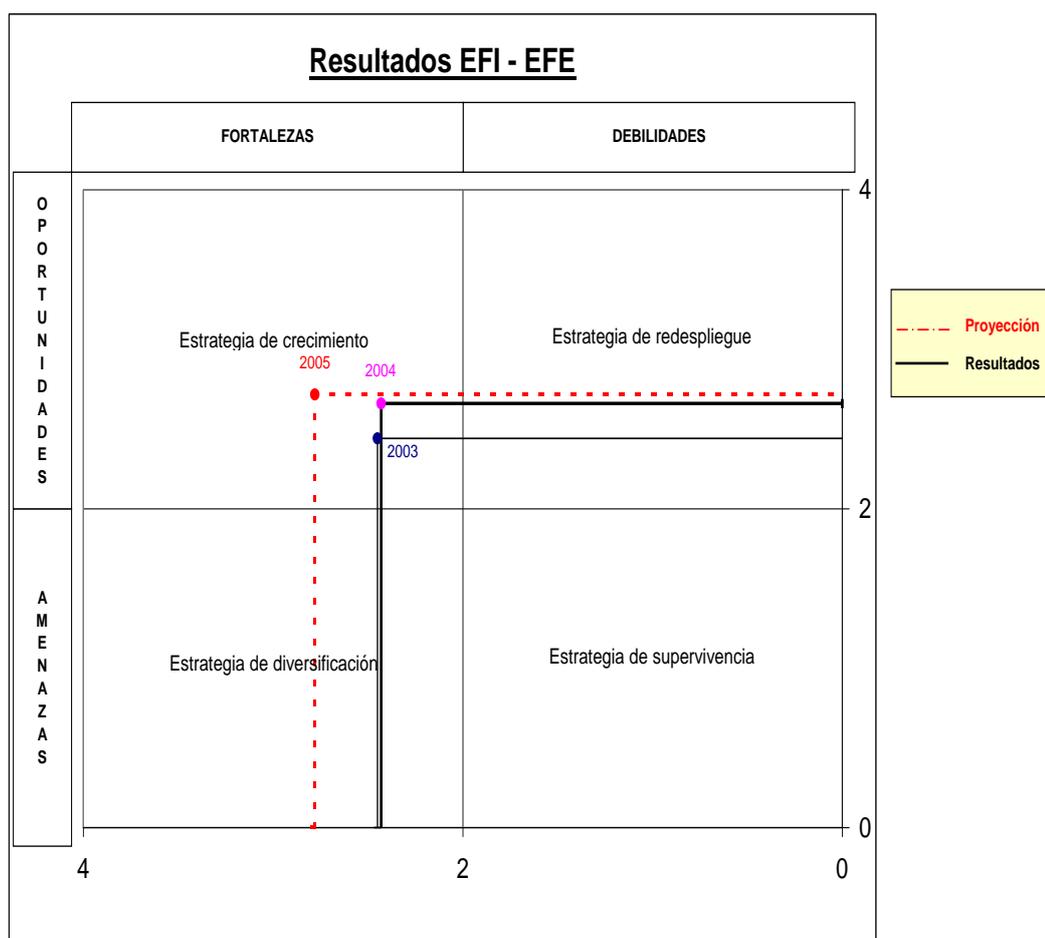
OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
1.	Mercados por atender con productos tradicionales panadería	0,090	4	0,36
2.	Aumento ventas mercado clase media - media baja	0,090	4	0,36
3.	Mercados por desarrollar con nuevos tipos de productos	0,090	4	0,36
4.	Alianzas estratégicas proveedores materias primas	0,030	3	0,09
5.	Reactivar desarrollo puntos ventas propios panadería artesanal	0,080	4	0,32
6.	Explotar mercado externo tostadas	0,030	3	0,09
7.	Desarrollo de canales de distribución nuevos y existentes	0,090	4	0,36
AMENAZAS		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
1.	Ingreso nuevos competidores internos y externos	0,056	1	0,06
2.	Expansión de grandes panaderías existentes	0,056	1	0,06
3.	Competencia pan artesanal	0,056	1	0,06
4.	Aumento poder negociación y competencia autosevicios	0,056	1	0,06
5.	Decrecimiento mercado por inestabilidad política	0,056	2	0,11
6.	Reducción poder adquisitivo consumidores	0,055	2	0,11
7.	Incremento precio internacional trigo	0,055	2	0,11
8.	Disminución inversión privada	0,055	2	0,11
9.	Posibilidad perder marca Bimbo	0,055	2	0,11
<b>Total</b>		<b>1,000</b>		<b>2,72</b>

Fuente: Empresa Tiosa (Año 2003)

### 3.3.5.6. Gráfico Resultados EFI y EFE

En este gráfico está representada la coordenada  $(x,y) = (2,78, 2,72)$ , resultado de las matrices de evaluación de factores internos y externos.

**Gráfico 1: Resultados Evaluación Factores Internos y Externos 2002 – 2005**



Fuente: Empresa Tiosa (Año 2005)

En el periodo analizado 2003 – 2005, cada año se realizó un ajuste al FODA, de esos resultados y en base a la matriz EFI-EFE se determinó que la estrategia general para Tiosa en este periodo era de crecimiento.

### 3.3.6 Generación de Objetivos

Una vez establecida la estrategia básica en función de los resultados de la Matriz Foda, se definió los objetivos primarios de la empresa en función del cruce de las fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades. Las fortalezas y debilidades serán abordadas por los objetivos primarios pasarán a formar parte del mapa estratégico.

## Cuadro 6: Determinación de Estrategias 2003 – 2005

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento y visión empresarial</li> <li>2. Liderazgo venta de panadería industrial</li> <li>3. Conocimiento y experiencia producción productos panadería</li> <li>4. Amplia red distribución con cobertura nacional</li> <li>5. Infraestructura adecuada planta Guayaquil</li> <li>6. Instalaciones y recursos estratégicamente localizados</li> <li>7. Clima laboral favorable</li> <li>8. Marcas reconocidas y de prestigio</li> <li>9. Imagen solidez financiera</li> <li>10. Capacidad para acceder a recursos financieros</li> </ol>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercados por atender con productos tradicionales panadería</li> <li>2. Mercados por desarrollar con nuevos tipos de productos</li> <li>3. Desarrollo de canales de distribución nuevos y existentes</li> <li>4. Aumento ventas mercado clase media baja</li> <li>5. Explotar mercado externo tostadas</li> <li>6. Reactivar desarrollo puntos ventas propios panadería artesanal</li> <li>7. Posible adquisición línea productos pastelería y galletería</li> <li>8. Alianzas estratégicas proveedores materias primas</li> <li>9. Alianzas estratégicas para ampliar negocios lácteos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1, F2, F3, F4, F5, F7, F9, F10</li> <li>2. F2, F4, F7</li> <li>3. F1, F2, F3, F4, F5, F7, F9, F10</li> <li>4. F1, F2, F4, F8</li> <li>5. F1, F3, F4, F5, F7, F9,</li> <li>6. F1, F2, F4, F7, F8</li> <li>7. F1, F4, F5</li> <li>8. F1, F4, F6, F7, F8, F10</li> <li>9. F1, F2, F3, F4, F7, F8</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7</li> <li>2. D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7</li> <li>3. D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8</li> <li>4. D1</li> <li>5. D3, D6</li> <li>6. D1, D2, D6, D7, D8</li> <li>7. D1, D4, D6, D8, D9</li> <li>8. D1, D2, D4, D5, D6, D9, D10</li> <li>9. D1, D2, D3, D4, D5, D6, D9</li> </ol>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso nuevos competidores internos y externos</li> <li>2. Aumento poder negociación y competencia autoservicios</li> <li>3. Decrecimiento mercado por inestabilidad política</li> <li>4. Reducción poder adquisitivo consumidores</li> <li>5. Probable aumento impuestos gubernamentales</li> <li>6. Disminución inversión privada</li> <li>7. Reducción proveedores materias primas básicas negocio de panadería (harina, Expansión de grandes panaderías existentes</li> <li>8. Competencia pan artesanal</li> <li>9. Incremento precio internacional trigo</li> <li>11. Posibilidad perder marca Bimbo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9</li> <li>2. F1, F5, F7</li> <li>3. F1, F2, F3, F4, F5, F7</li> <li>4. F1, F3, F4, F7</li> <li>5. F1, F3, F4, F7</li> <li>6. F1, F3, F4, F8</li> <li>7. F1, F6</li> <li>8. F1</li> <li>9. F1, F4, F5, F6, F7</li> <li>10. F1, F3, F4, F5, F7, F9</li> <li>11. F3, F4, F5, F8</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1, D2, D3, D4, D6, D9, D10</li> <li>2. D1, D2, D3, D4, D6, D9, D10</li> <li>3. D1, D2, D3, D4, D6, D9, D10</li> <li>4. D1, D2, D3, D4, D6, D9, D10</li> <li>5. D1, D2, D6, D7, D9</li> <li>6. D2, D4, D6, D9</li> <li>7. D1</li> <li>8. D1</li> <li>9. D1, D6</li> <li>10. D1, D4, D5, D6, D9</li> <li>11. D1</li> </ol>

Fuente: Empresa Tiosa (año 2003)

Dentro de la estrategia corporativa, los objetivos primarios fijados para el periodo 2002 – 2005 fueron:

**Figura 5: Estrategia Corporativa 2002 – 2005**

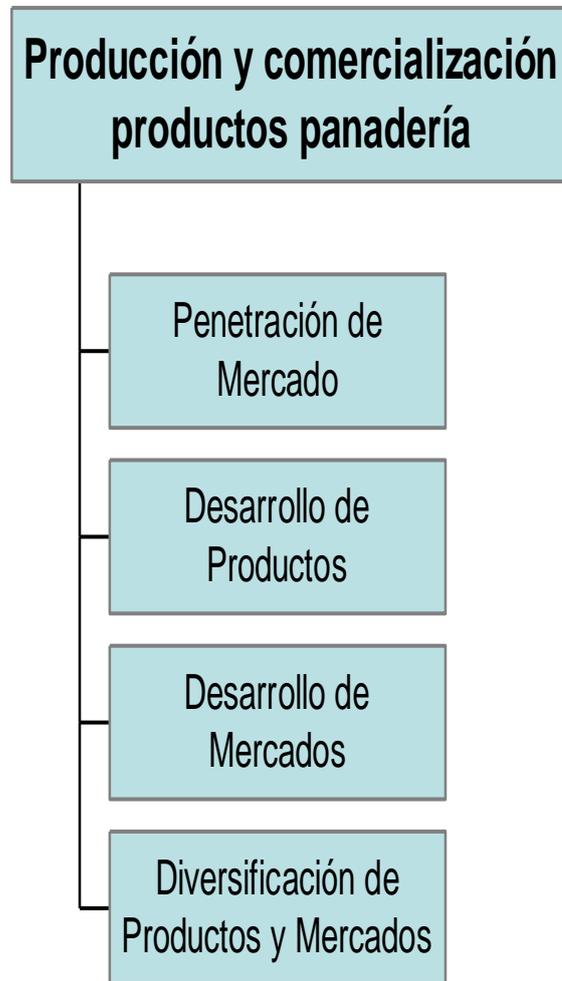


Fuente: Empresa Tiosa (Año 2003)

De la figura 5 se observa que la estrategia corporativa se sustenta de seis objetivos. Se resalta el objetivo seis de aumentar el tamaño del mercado de pan empacado debido a que se consideró una prioridad en aquella época.

En la estrategia de negocio:

**Figura 6: Estrategia de Negocios 2002 – 2005**



Fuente: Empresa Tiosa (Año 2003)

Cada uno de los pilares de la estrategia de negocio ilustrados en la figura 6 se detalla a continuación:

- **Penetración de Mercado:**

- Aumentar participación de mercado con los productos actuales en los mercados actuales o existentes.
- Promover diferenciación de los productos y servicios que ofrece la empresa.

- Lograr recordación de marca y posicionamiento.
  - Influir en la compra.
  - Generar lealtad de marca.
  - Segmentación adecuada del portafolio de productos por potencialidad de los canales.
  - Clasificación adecuada de canales.
  - Plan de mercadeo para cada categoría de producto y/o canal.
  - Apoyo publicitario.
  - Campañas promocionales en los canales.
- **Desarrollo de Productos:**
    - Ganar una porción de mercado con productos nuevos a desarrollar o productos mejorados para los mercados actuales o existentes.
    - Lograr características o valores únicos competitivos en los nuevos productos a desarrollar o a mejorar.
    - Resaltar aspectos nutricionales, naturales y/o apetitosos principalmente.
    - Lograr productos innovadores en el mercado actual, comparados contra los competidores.
    - Posicionarse en la mente de los consumidores.
    - Ampliar portafolio de productos, para satisfacer necesidades existentes o crearlas.
    - Creación de una nueva marca para nuevos productos (Línea Enrollado)

- **Desarrollo de Mercados:**

- Generar un crecimiento en los productos actuales en mercados, segmentos o canales nuevos.
- Creación de tiendas asociadas o propias.
- Proyecto puerta a puerta.
- Proyecto empleados e instituciones.
- Proyecto servicio a domicilio, cuponera de descuento.
- Desarrollo página Tiosa y Supán interactiva.

- **Diversificación:**

- Generar nuevos ingresos con productos completamente nuevos en nichos de mercados nuevos o por desarrollar.
- Desarrollo de línea Rosquitas.
- Desarrollar características o valores únicos competitivos.
- Plan de mercadeo adecuado para la categoría de productos y/o canales.
- Desarrollo de canales.

Se observa que lo que ha hecho Tiosa para enunciar su estrategia del negocio es utilizar como marco teórico la matriz de Ansoff que sirve para determinar qué estrategia sigue una empresa, tienes cuatro cuadrantes: penetración de mercado (si vende un producto existente en un mercado existente), desarrollo de mercado (producto existente en un nuevo mercado), desarrollo de producto (producto nuevo en un mercado existente) y diversificación (producto nuevo en un mercado nuevo).

En la estrategia funcional para cada área se identificaron las acciones que debían realizar. Todas las acciones fueron relacionadas con los bloques genéricos de la ventaja competitiva: innovación, calidad, eficiencia y satisfacción del cliente. Véase cuadro 7.

## Cuadro 7: Estrategia Funcional 2003 – 2005

### ESTRATEGIA FUNCIONAL

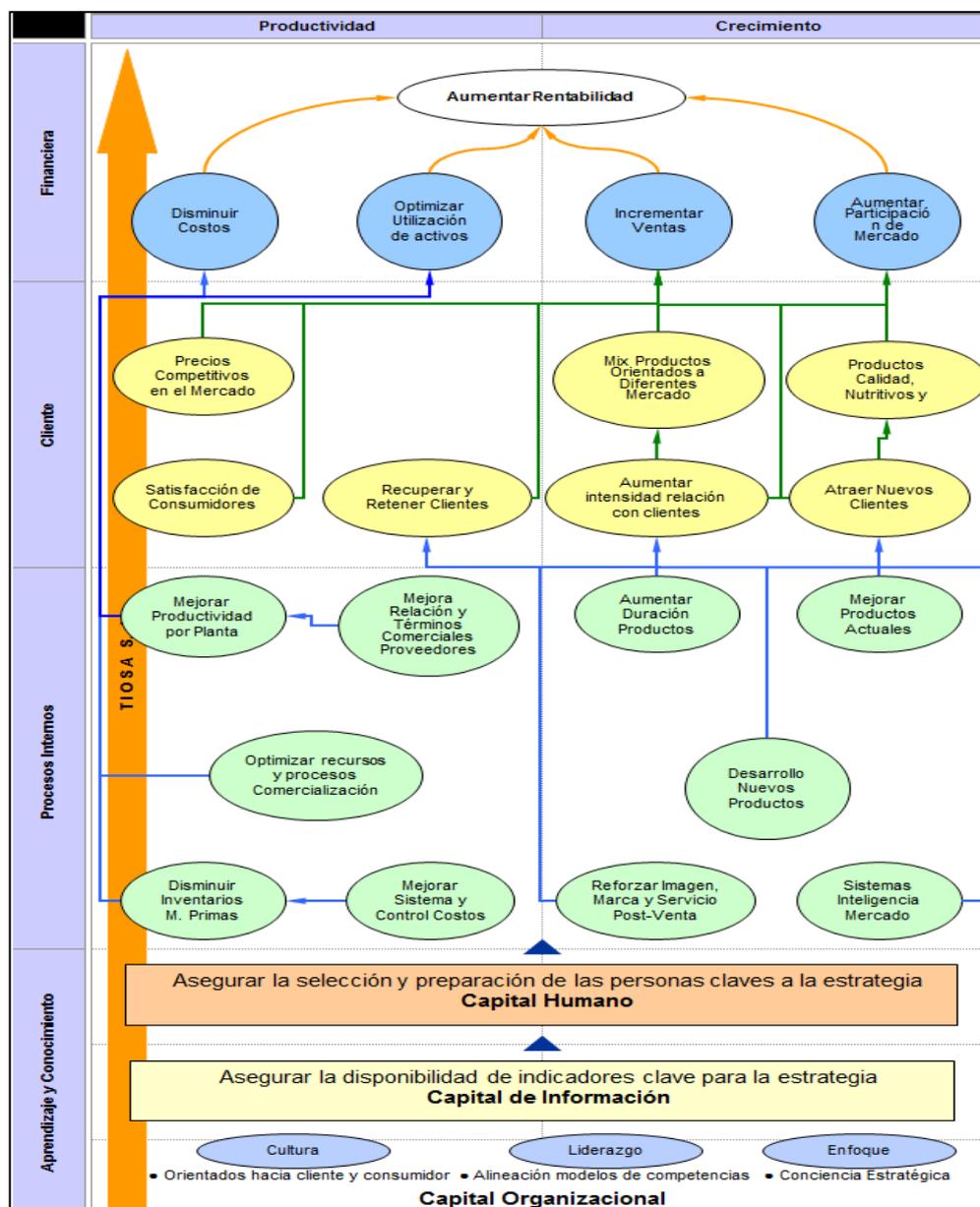
AREAS FUNCIONALES	EFICIENCIA	CALIDAD	INNOVACION	SATISFACER AL CLIENTE
Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Generar compromiso con la eficiencia</li> <li>2, Facilitar la cooperación entre funciones</li> <li>3, Establecer y difundir políticas claras en toda la organización</li> <li>4, Análisis de personal y/o redistribución de funciones</li> <li>5, Implementar manual de operaciones y procedimientos de acción</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Generar compromiso con la calidad</li> <li>2, Hallar formas de medir la calidad</li> <li>3, Establecer metas y crear incentivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Administración general de proyectos</li> <li>2, Facilitar la cooperación interdisciplinaria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Generar compromiso para satisfacer al cliente</li> </ol>
Producción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Implementar sistemas de fabricación flexibles</li> <li>2, Seguir curva de la experiencia</li> <li>3, Aumentar la capacidad de producción de tostadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Acortar los tiempos de producción</li> <li>2, Encontrar el origen de los defectos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Cooperar con I&amp;D en el diseño de productos que sean fáciles de fabricar</li> <li>2, Trabajar con I&amp;D en el desarrollo de innovaciones de proceso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Personalización del producto mediante la implementación de producción flexible</li> <li>2, Lograr una rápida respuesta de fabricación</li> </ol>
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Elaborar planes de mercadeo</li> <li>2, Reducir la deserción de la clientela, mediante la generación de lealtad de marca.</li> <li>3, Conversión de vendedores a distribuidores</li> <li>4, Saneamiento de rutas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Concentrarse en el cliente y ajustar el perfil de los vendedores a este</li> <li>2, Suministrar retroalimentación de los clientes sobre la calidad</li> <li>3, Estandarización de procedimiento, quejas, resolución de problemas, visitas, trato al cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Suministrar información de mercado a I&amp;D</li> <li>2, Trabajar con I&amp;D en la creación de nuevos productos</li> <li>3, Elaborar planes de mercadeo para los desarrollos</li> <li>4, Renovar empaques de los productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Conocer al cliente y sus necesidades</li> <li>2, Comunicar la retroalimentación del cliente a las áreas apropiadas</li> <li>3, Realizar benchmarking</li> <li>4, Realizar evaluaciones de productos y servicios con los clientes</li> </ol>
Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Implementar control efectivo de inventarios</li> <li>2, Implementar justo a tiempo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Racionalizar los proveedores</li> <li>2, Señalar los defectos a los proveedores</li> <li>3, Ayudar a los proveedores a implementar ACT</li> <li>4, Alianzas con proveedores de materias primas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Selección de los mejores proveedores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Desarrollar sistemas logísticos capaces de responder en forma rápida a las exigencias no programadas de clientes</li> </ol>
Investigación & Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Diseñar productos de fácil fabricación</li> <li>2, Buscar innovaciones de proceso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Diseñar productos de fácil fabricación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Crear nuevos productos y procesos</li> <li>2, Cooperar con las demás áreas en el proceso de creación y diseño</li> <li>3, Emplear uso de nuevas tecnologías para prolongar el tiempo de vida de los productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Traer a los clientes al proceso de desarrollo de nuevos productos</li> </ol>
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Implementar programas de capacitación para desarrollar habilidades</li> <li>2, Implementar sistemas de evaluación y pago por desempeño</li> <li>3, Elaborar manual de funciones con la descripción actualizada de cada cargo</li> <li>4, Implementar campaña de motivación interna</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Implementar programa de capacitación en Aseguramiento de Calidad Total</li> <li>2, Organizar los empleados en equipos de calidad</li> <li>3, Implementar sistema de buzón de sugerencias</li> <li>4, Evaluación de rotación de personal, acciones preventivas y correctivas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Implementar plan de capacitación adecuado</li> <li>2, Contratar personal capacitado y con talento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Desarrollar programa de capacitación en los que los trabajadores asuman el rol de clientes</li> <li>2, Capacitación a los vendedores sobre servicio al cliente</li> </ol>
Sistemas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Implementar los sistemas de información necesarios para el seguimiento de los objetivos</li> </ol>			

Fuente: Empresa Tiosa (año 2003)

### 3.3.7 Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral

Después de definir varias estrategias, la Gerencia General y la CAE construyó el mapa estratégico. Este constituye el primer mapa estratégico logrado en la compañía, nótese que los temas estratégicos de excelencia operacional, innovación, intimidad con el cliente y responsabilidad social no están delimitados en el mapa para este periodo. El primer mapa estratégico contuvo veinte y ocho objetivos corporativos.

**Figura 7: Mapa Estratégico 2002 – 2005**



Fuente: Empresa Tiosa (año 2003)

Cada objetivo seleccionado tuvo su indicador de gestión. En la figura 8 se observa el cuadro de mando integral para este periodo.

**Figura 8: Cuadro de Mando Integral 2002 – 2005**

Balanced Scorecard	
Objetivos Estratégicos	Mediciones Estratégicas
F1 Aumentar Rentabilidad	<input type="checkbox"/> Margen Neto (%)
F2 Disminuir costos	<input type="checkbox"/> Rendimiento inversión
F3 Optimizar la utilización de activos	<input type="checkbox"/> Costo / kg
F4 Incrementar las ventas	<input type="checkbox"/> Rendimiento del activo
F5 Incrementar participación de mercado	<input type="checkbox"/> Ventas Netas TM
	<input type="checkbox"/> Ventas Netas US \$
	<input type="checkbox"/> Participación Moldes %
	<input type="checkbox"/> Participación Bollería %
	<input type="checkbox"/> Participación Enrollado %
	<input type="checkbox"/> Participación Tostadas %
C1 Productos de calidad, nutritivos, sanos	
C2 Recuperar y Retener Clientes	<input type="checkbox"/> Clientes atendidos
C3 Atraer Nuevos Clientes	<input type="checkbox"/> Clientes no atendidos
C4 Mejorar la satisfacción de los consumidores	<input type="checkbox"/> Clientes nuevos
C5 Aumentar la intensidad de las relaciones con los clientes	<input type="checkbox"/> Satisfacción de los consumidores
C6 Precios competitivos en el mercado	<input type="checkbox"/> Numero de reclamos calidad
C7 Mix Productos orientados a diferentes mercados	<input type="checkbox"/> Cumplimiento del programa
	<input type="checkbox"/> Numero de reclamos atención
	<input type="checkbox"/> Precio / kg. vs. Competencia
	<input type="checkbox"/> Medición mercado %
	<input type="checkbox"/> Medición consumo %
I1 Aumentar tiempo de vida de los productos	<input type="checkbox"/> Tiempo de Vida Útil (días)
I2 Mejorar la productividad por planta	<input type="checkbox"/> % Rechazo
	<input type="checkbox"/> % Productividad
I3 Bajar niveles de inventarios	<input type="checkbox"/> # Paradas / h (cada línea)
I4 Mejorar la relación y términos comerciales con proveedores	<input type="checkbox"/> Rotación de Inventarios
	<input type="checkbox"/> Ahorros US \$
I5 Mejorar sistema y control de costos	<input type="checkbox"/> Cumplimiento del programa
I6 Optimización recursos y procesos comercialización	<input type="checkbox"/> Gastos de Comercialización
	<input type="checkbox"/> Rentabilidad de agencias
	<input type="checkbox"/> Rentabilidad de rutas
	<input type="checkbox"/> Cumplimiento Planificación Comercial
I7 Reforzar imagen, marcas y servicio post venta	
I8 Sistemas de inteligencia de mercado	<input type="checkbox"/> Cumplimiento programa investigación
I9 Mejoramiento de productos actuales	<input type="checkbox"/> Cumplimiento programa desarrollo
I10 Desarrollo continuo de productos nuevos	<input type="checkbox"/> Numero de productos nuevos
L1 Asegurar la selección de los cargos	<input type="checkbox"/> Rotación de personal por mala selección
L2 Asegurar la preparación de los cargos	<input type="checkbox"/> Cumplimiento Programa de Capacitación
	<input type="checkbox"/> Horas / Hombre Capacitación
L3 Asegurar la disponibilidad de información	<input type="checkbox"/> Cumplimiento Sistemas de información
L4 Generar una Cultura centrada en el cliente / consumidor	<input type="checkbox"/> Cumplimiento del Proyecto
L5 Conformar un cuadro de líderes	<input type="checkbox"/> Encuesta al personal subalterno
L6 Enfocar la organización con el Cuadro de Mando Integral	<input type="checkbox"/> Metas alineadas con el CMI

Fuente: Empresa Tiosa (año 2003)

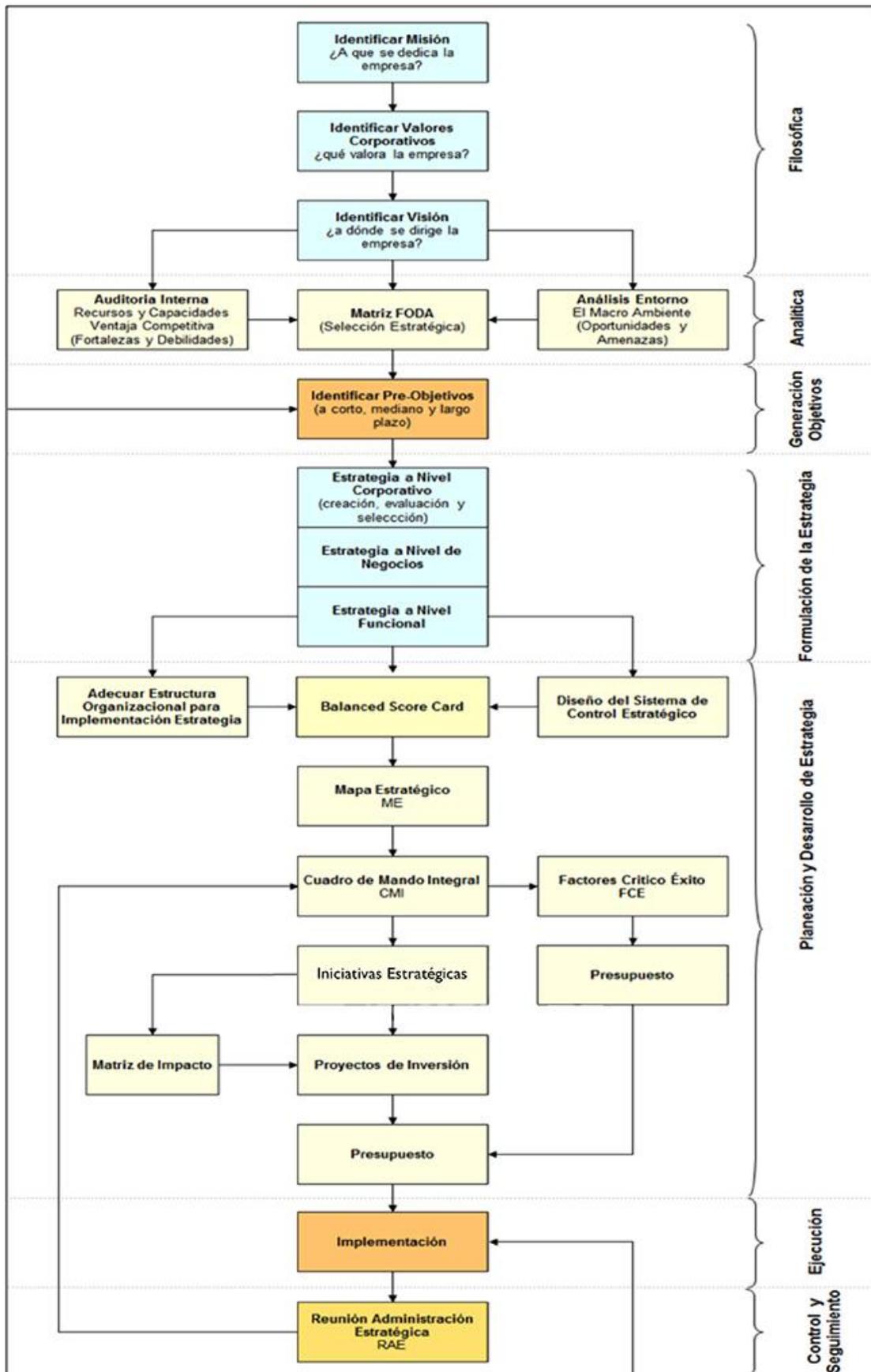


Con la construcción del mapa estratégico, la determinación de objetivos, indicadores y proyectos a ejecutarse termina el proceso de planeación estratégica para el periodo 2002 – 2005. Las metas para cada objetivo estratégico fueron propuestas por cada gerente de área a la gerencia general. No se emplea una metodología específica para calcular la meta, se deja a decisión de los responsables de cada objetivo. En el próximo capítulo se analizarán los resultados alcanzados en cada periodo.

#### **3.4. Proceso de Planeación Estratégica 2006- 2009**

La misión, valores y visión se mantienen constantes en este periodo. La metodología es esencialmente la misma, se incluye los Factores Crítico de Éxito como forma de alinear las operaciones a la estrategia determinada y las reuniones de análisis estratégico como mecanismo para controlar los avances en la ejecución. También se añaden los proyectos de mejora que son iniciativas enfocada a elevar el desempeño operativo de algún proceso.

Figura 10: Metodología Planeación Estratégica 2006 – 2009



Fuente: Empresa Tiosa (año 2005)

### 3.4.1 Matriz Foda

En el análisis FODA se determinaron doce fortalezas, once debilidades, diez oportunidades y doce amenazas. La metodología utilizada para realizar el análisis FODA fue la misma del periodo anterior excepto de que se abandonó la utilización del gráfico EFI-EFE.

**Cuadro 8: Matriz FODA 2006 – 2009**

**MATRIZ FODA 2006 - 2009**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad Directiva (Conocimiento y visión empresarial)</li> <li>2. Enfoque en Planeación Estratégica para competir en mercado</li> <li>3. Liderazgo venta de panadería industrial</li> <li>4. Planificación Finaciera a corto y largo plazo</li> <li>5. Capacidad de Fabricación planta Guayaquil</li> <li>6. Marcas reconocidas y de prestigio</li> <li>7. Conocimiento y experiencia producción productos panadería</li> <li>8. Constante Investigación del mercado</li> <li>9. Amplia red distribución con cobertura nacional</li> <li>10. Adecuado sistema de contratación de empleados</li> <li>11. Precios acorde a valor ofertado (adecuada relación costo - beneficio)</li> <li>12. Productos tecnológicamente competitivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencias en control de la estrategia (no se advierten con prontitud desviaciones de los planes)</li> <li>2. Inexistencia de Planes de Contingencia</li> <li>3. No se asignación de recursos en base a metas fijadas</li> <li>4. Deficiencia en comunicación de objetivos, metas y estrategias. (despliegue de la estrategia)</li> <li>5. Baja Rentabilidad y apalancamiento de la empresa</li> <li>6. Insuficiente información de rentabilidad de productos, territorios y canales distribución</li> <li>7. Deficiencia en el uso del método para pronosticar las ventas</li> <li>8. Inadecuado uso de herramientas de venta (no utilizan correctamente libro de ruta)</li> <li>9. Insuficiente capacidad instalada producción tostadas</li> <li>10. Carencia de procedimiento para respaldo de datos informáticos</li> <li>11. Insuficiente presupuesto de comunicación</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercados por atender con productos tradicionales panadería</li> <li>2. Conocimiento penetración hogares de nuestros productos</li> <li>3. Monitoreo constante de participación en percha en cadenas de autoservicios</li> <li>4. Buena relación con proveedores clave (abastecimiento oportuno y eficiente)</li> <li>5. Reactivar desarrollo panadería artesanal</li> <li>6. Explotar mercado externo tostadas, rosquitas y panettones</li> <li>7. Buena imagen ante los consumidores</li> <li>8. Crecimiento de remesas frente año anterior</li> <li>9. Creación sistema de retroalimentación con clientes y cons</li> <li>10. Posible disminución de costos de comunicación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia pan artesanal</li> <li>2. Aumento poder negociación y competencia autoservicios</li> <li>3. Decrecimiento mercado por inestabilidad política</li> <li>4. Reducción poder adquisitivo consumidores</li> <li>5. Incremento precio internacional trigo y principales materias primas</li> <li>6. Estancamiento de consumo per cápita</li> <li>7. Problemas legales marca Bimbo</li> <li>8. Crecimiento segmento bajo y medio bajo</li> <li>9. Posible incremento de combustible</li> <li>10. Crecimiento riesgo país</li> <li>11. Incertidumbre en acciones gubernamentales (regulacion precios, fijacion impuestos, eliminacion subsidios)</li> <li>12. Situación social en temas laborales (clima de conflictividad - sindicalismo)</li> </ol>

Fuente: Empresa Tiosa (año 2005)

Luego del análisis FODA se procedió a la confrontación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para definir alternativas estratégicas que posteriormente se convertirán en objetivos.

### 3.4.2 Objetivos

Se establecieron objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas del mapa corporativo. Las perspectivas de resultado que corresponden a la de clientes y consumidores y financiera tuvieron en total ocho objetivos.

**Cuadro 9: Objetivos Perspectiva Financiera y Clientes**

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Descripción
Financiera	1	Asegurar y aumentar rentabilidad	Maximizar las ganancias de los accionistas en relación a su inversión y además garantizar la supervivencia de la empresa.
	2	Reducir costos y gastos	Realizar una gestión efectiva de costos y gastos en todas las áreas para que exista una relación favorable de costo-beneficio.
	3	Optimizar el uso de los recursos	Administrar eficientemente los activos de la empresa: maquinaria, vehículos, infraestructura y tecnológicos.
	4	Incrementar las ventas de manera rentable	Aumentar los volúmenes de ventas cumpliendo las metas establecidas para cada producto con el mix adecuado por canal: Autoservicio, tradicional y venta directa, manteniendo las devoluciones dentro del porcentaje establecido.
Clientes y Consumidores	5	Aumentar participación de mercado	Incrementar el porcentaje de consumo y presencia de productos en el mercado frente a la competencia.
	6	Atraer, retener y recuperar clientes y consumidores	Incrementar la cartera de clientes y participación de consumidores en todos los canales de distribución actuales y en los nuevos a desarrollar.
	7	Garantizar una oferta adecuada de productos y entregar un servicio de calidad a nuestros clientes.	Ofrecer al cliente productos y servicios con características diferenciadoras en los diferentes canales, que nos den ventaja frente a la competencia al momento de tomar la decisión de compra.
	8	Ofrecer a nuestros consumidores productos saludables, apetitosos y funcionales para cada miembro de la familia	Que los consumidores nos prefieran por las ventajas diferenciadoras de nuestros productos, que a más de alimentarlos los deleiten, los nutran y les sean prácticos.

Fuente: Empresa Tiosa (año 2005)

Los objetivos financieros buscaban aumentar la rentabilidad de la empresa y disminuir sus costos, así mismo administrar eficientemente los activos de la compañía. El objetivo incrementar la ventas de manera rentable intentó cumplir con las metas de cada producto en su canal de distribución. En la perspectiva de clientes y consumidores el objetivo fue aumentar la participación de mercado al atraer nuevos clientes y consumidores con una oferta apropiada de productos.

En la perspectiva de Procesos Internos se definieron once objetivos enfocados en los temas excelencia operacional, innovación e intimidad con el cliente y consumidor.

**Cuadro 10: Objetivos Perspectiva Procesos Internos**

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Descripción
Procesos Internos	9	Innovar en productos con valor diferenciador	Investigar, diseñar, evaluar y lanzar productos variados con una mezcla de beneficios relacionados a sus atributos tangibles e intangibles que satisfagan las necesidades o deseos de los clientes/consumidores, identificados por estilos de vida o momentos de consumo. Identificar oportunidades de mejora e implementar cambios al portafolio actual, trabajando en oportunidades de mejora sea en productos/calidad/precio o diseño de empaque/información.
	10	Innovar en procesos y servicios	Desarrollar en la organización la innovación de tecnologías e incorporación de tendencias para el mejoramiento continuo de los procesos y servicios que ofrecemos.
	11	Descubrir las necesidades de los clientes y consumidores	Investigar, definir e interpretar las necesidades de los clientes y consumidores para adelantarnos a los cambios en el mercado y hábitos de consumo.
	12	Lograr una distribución efectiva	Llegar con el mix adecuado del producto, oportunamente al mayor número de puntos de venta en función del canal, optimizando la utilización de los recursos y la gestión de distribución.
	13	Desarrollar nuevos canales de distribución	Lograr una segmentación adecuada de mercados e Identificar y desarrollar nuevos medios de llegar al consumidor que nos permitan atender a los nichos de mercado no explotados
	14	Lograr una producción flexible y eficiente	Elaborar productos en cantidad, variedad y calidad esperada en el tiempo requerido con enfoque tanto en clientes internos como externos, y con el máximo aprovechamiento de los recursos.
	15	Desarrollar una gestión integral de proveedores	Lograr relaciones de mutuo beneficio con proveedores estratégicos y calificados que nos aseguren un abastecimiento oportuno en cantidad, calidad y precios competitivos.
	16	Crear un vínculo afectivo con nuestros consumidores	Generar identidad del consumidor con nuestra variedad y calidad de productos que nos permitan ser parte primordial en la mesa familiar.
	17	Estrechar la relación con nuestros clientes	Fortalecer el vínculo comercial con nuestros clientes logrando una mayor cercanía, ofreciéndoles servicios y asesoría bajo una relación ganar-ganar.
	18	Gestionar la calidad en procesos, productos y servicios.	Asegurar la calidad mediante la estandarización y mejoramiento continuo de procesos, productos y servicios para satisfacer y retener a clientes y consumidores.
	19	Ampliar y fortalecer las bases para la exportación de productos	Investigar, planificar y desarrollar los procesos necesarios para crecer en mercados externos.

Fuente: Empresa Tiosa (año 2005)

Finalmente, en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se establecieron cinco objetivos estratégicos que procuraban fortalecer el clima laboral, desarrollar las competencias de los colaboradores y obtener información importante de clientes y consumidores.

**Cuadro 11: Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

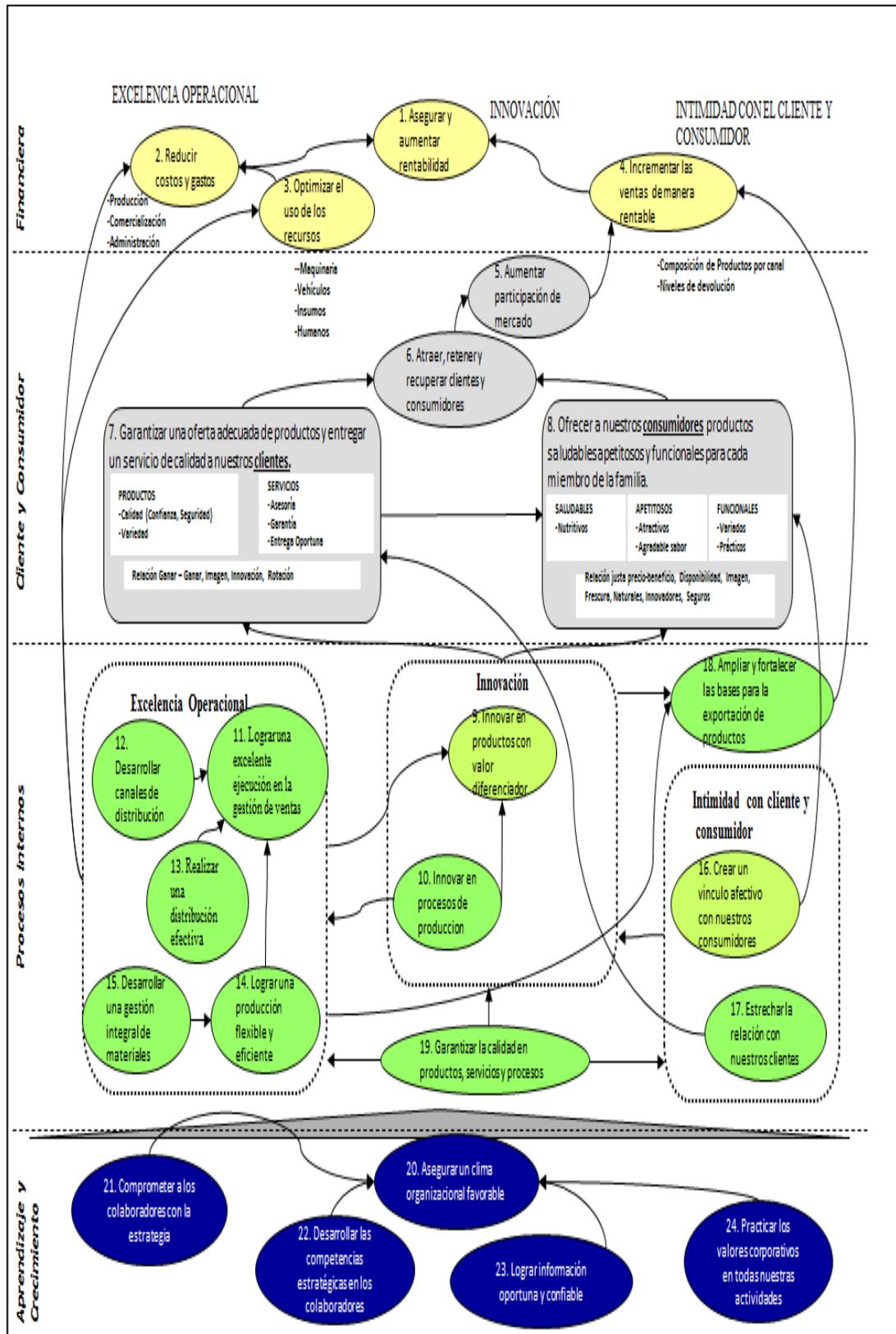
Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Descripción
Aprendizaje y Crecimiento	20	Asegurar un clima organizacional favorable	Proporcionar un ambiente de trabajo agradable y estable con las herramientas necesarias, beneficios, seguridad personal y crecimiento profesional en el día a día y que al mismo tiempo facilite la adaptación a los cambios de la empresa.
	21	Comprometer a los colaboradores con la estrategia	Lograr que todos los colaboradores comprendan, vivan y sean responsables de la aplicación de la estrategia.
	22	Desarrollar las competencias estratégicas en los colaboradores	Determinar las competencias clave por cada puesto de trabajo y desarrollarlas en los colaboradores para reducir la brecha que tenemos entre las competencias actuales y las requeridas.
	23	Lograr información oportuna y confiable	Desarrollar e integrar los sistemas para la administración de la información en forma precisa, segura y a tiempo que soporte el análisis y la toma de decisiones adecuadas.
	24	Practicar los valores corporativos en todas nuestras actividades	Hacer que nuestros valores y principios se vivan permanentemente, asegurando el compromiso, sinergia y pertenencia de todos los colaboradores.

Fuente: Empresa Tiosa (año 2005)

### 3.4.3 Mapa Estratégico

El mapa estratégico estuvo compuesto de veinticuatro objetivos corporativos. Los tres grandes ejes de la estrategia fueron la excelencia operacional, la innovación y la intimidad con el cliente y consumidor. La excelencia operacional fue el tema que tuvo asignado más objetivos estratégicos, cinco objetivos relacionados con el área de operaciones y comercial.

Figura 10: Mapa Estratégico 2006 – 2009



Fuente: Empresa Tiosa (Año 2005)

### 3.4.4 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral para este periodo tuvo cuarenta y dos indicadores. Es importante resaltar la calidad de indicadores que maneja Tiosa, sus indicadores son representativos de lo que se aspira lograr y son fáciles de calcular. Un extracto del cuadro de mando ilustrará los objetivos e indicadores que tiene la compañía para este periodo. Véase cuadro 12.

**Cuadro 12: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera y Clientes**

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	No.	Indicador
Financiera	1	Asegurar y aumentar rentabilidad	1	EVA
			2	Rentabilidad sobre las ventas (ROS)
	2	Reducir costos y gastos	3	Costos /Kg. producido
			4	Gasto/Kg. Neto Vendido
	3	Optimizar el uso de los recursos	5	ROA
	4	Incrementar las ventas de manera rentable	6	%Cumplimiento del mix adecuado
			7	Incremento en ventas
Clientes y Consumidores	5	Aumentar participación de mercado	8	Presencia de productos en puntos de ventas
	6	Atraer, retener y recuperar clientes y consumidores	9	Presencia de productos en hogares
			10	Número de clientes
	7	Garantizar una oferta adecuada de productos y entregar un servicio de calidad a nuestros clientes.	11	Indice de satisfacción de clientes
	8	Ofrecer a nuestros consumidores productos saludables, apetitosos y funcionales para cada miembro de la familia	12	Indice Satisfacción de Consumidores
13			Posicionamiento de Marca	

Fuente: Empresa Tiosa (año 2005)

En el cuadro 13 se observa los objetivos de las perspectiva Procesos Internos, el enfoque continua en aspectos operacionales como lograr un producción flexible y eficiente, desarrollar una gestión integral de proveedores, innovar en procesos y productos.

**Cuadro 13: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Procesos Internos**

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	No.	Indicador
Procesos Internos	9	Innovar en productos con valor diferenciador	14	Participación interna de nuevos productos
			15	% De productos exitosos
	10	Innovar en procesos y servicios	16	Indice de mejoras exitosas
			17	Sugerencias/Ideas
	11	Descubrir las necesidades de los clientes y consumidores	18	% cumplimiento programa IDM x segmento
			19	No. De ideas implementadas
	12	Lograr una distribución efectiva	20	Indice de eficiencia de distribución
			21	Indice eficacia de distribución
	13	Desarrollar nuevos canales de distribución	22	# Clientes en nuevos canales
			23	Aportación de nuevos canales
	14	Lograr una producción flexible y eficiente	24	Productividad
			25	Entregar el mix adecuado, a tiempo
	15	Desarrollar una gestión integral de proveedores	26	Número de No conformidades (Prod y servicios)
			27	Eficiencia de las negociaciones
	16	Crear un vínculo afectivo con nuestros consumidores	28	Indice de cercanía con consumidores
	17	Estrechar la relación con nuestros clientes	29	% Disponibilidad de información clave de clientes
			30	Desarrollo de actividades para estrechar la relación
	18	Gestionar la calidad en procesos, productos y servicios.	31	% de cumplimiento de estándares
			32	Nivel de satisfacción del cliente interno
	19	Ampliar y fortalecer las bases para la exportación de productos	33	% cumplimiento del plan de comercio exterior

Fuente: Empresa Tiosa (año 2005)

Sin el apoyo del recurso humano y la tecnología no sería posible alcanzar la estrategia definida. Según el extracto del cuadro de mando integral, en Tiosa se considera clave tener un clima organizacional favorable, comprometer a los colaboradores en la ejecución de la estrategia y disponer de tecnología que ayude a conocer de mejor manera a los clientes y consumidores.

**Cuadro 14: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	No.	Indicador
Aprendizaje y Crecimiento	20	Asegurar un clima organizacional favorable	34	Índice de clima organizacional
	21	Comprometer a los colaboradores con la estrategia	35	% Objetivos estratégicos alcanzados
			36	Resultado del radar SFO
	22	Desarrollar las competencias estratégicas en los colaboradores	37	Índice de competencias estratégicas
			38	Índice capacitación en competencias estratégicas
	23	Lograr información oportuna y confiable	39	Índice de satisfacción del cliente interno con la información
			40	Nivel de implementación de soluciones informáticas
	24	Practicar los valores corporativos en todas nuestras actividades	41	Nivel de cumplimiento de los valores corporativos

Fuente: Empresa Tiosa (año 2005)

### 3.4.5. Iniciativas Estratégicas

Para este periodo se determinaron 12 iniciativas estratégicas. A diferencia del periodo anterior, los proyectos seleccionados son de mayor peso y pueden ser calificados de estratégicos.

**Cuadro 15: Portafolio de Iniciativas 2006 – 2009**

No.	Nombre Iniciativa	Objetivo General de la Iniciativa
1	Modelo Operacional de Control Total de Calidad, incluye HACCP e ISO	Asegurar estándares y mejorar los procesos, productos y servicios para satisfacer las necesidades de clientes y consumidores.
2	Crear Centro de Formación de Ventas	Desarrollar las competencias necesarias para realizar una gestión de ventas diferenciadora
3	Mejorar calidad línea molde y aumentar capacidad línea bollería planta Guayaquil	Mejorar la calidad de los productos de la línea de moldes e incrementar la velocidad de producción en la línea de bollería
4	Mejorar calidad y aumentar capacidad líneas moldes y tostadas planta Quito	Mejorar la calidad de productos, las condiciones de trabajo y agilizar la velocidad del proceso
5	Reingeniería sistema de ingredientes planta Guayaquil	Estrechar las relaciones con los proveedores, simplificar el sistema de recepción y almacenamiento de ingredientes para aminorar costos y asegurar un abastecimiento de las materias primas en las proporciones y la calidad correcta en producción. Asegurar dosificación correcta de los ingredientes, garantizar la calidad en el sistema de producción y la seguridad en el proceso.
6	Programa nueva generación de vendedores emprendedores	Lograr un mayor compromiso y responsabilidad por medio del sentido de pertenencia y automotivación del vendedor para desarrollar una gestión eficaz de ventas.
7	Implementar programa de ARC (Administración Relación Cliente y Consumidor)	Establecer un medio de comunicación que nos permita conocer más de cerca a los clientes y consumidores para poder satisfacer sus expectativas.
8	Programa Cliente Amigo	Desarrollar una relación de confianza que genere mutuo beneficio. Construir y conservar relaciones rentables con los clientes ganando su confianza para alcanzar cierto grado de fidelidad mediante la entrega de un servicio superior.
9	Crear sistema de información de Producción SIP	Consolidar información en una sola fuente para facilitarle a los usuarios el acceso a la información que precisan. Optimizar Módulo de Compras y bodegas, Desarrollar Módulo de Calidad y Laboratorio, Módulo de Producción y Control de Costos
10	Programa de exhibición efectiva en los puntos de venta	Dotar al cliente de medios y métodos adecuados de exhibición que permitan hacer mas accesibles y atractivos al consumidor nuestros productos. Esto nos permitirá lograr rotación de productos, mix de productos, imagen y posicionamiento de marca.
11	Plan de capacitación en competencias estratégicas	Desarrollar colaboradores competitivos con el perfil de competencias estratégicas adecuadas para lograr éxito en las gestiones encomendadas y el cumplimiento de la estrategia.
12	Implementar metodología eficaz para desarrollar nuevos canales	Identificar y desarrollar nuevos canales de distribución en función de los requerimientos de los diferentes segmentos de mercado

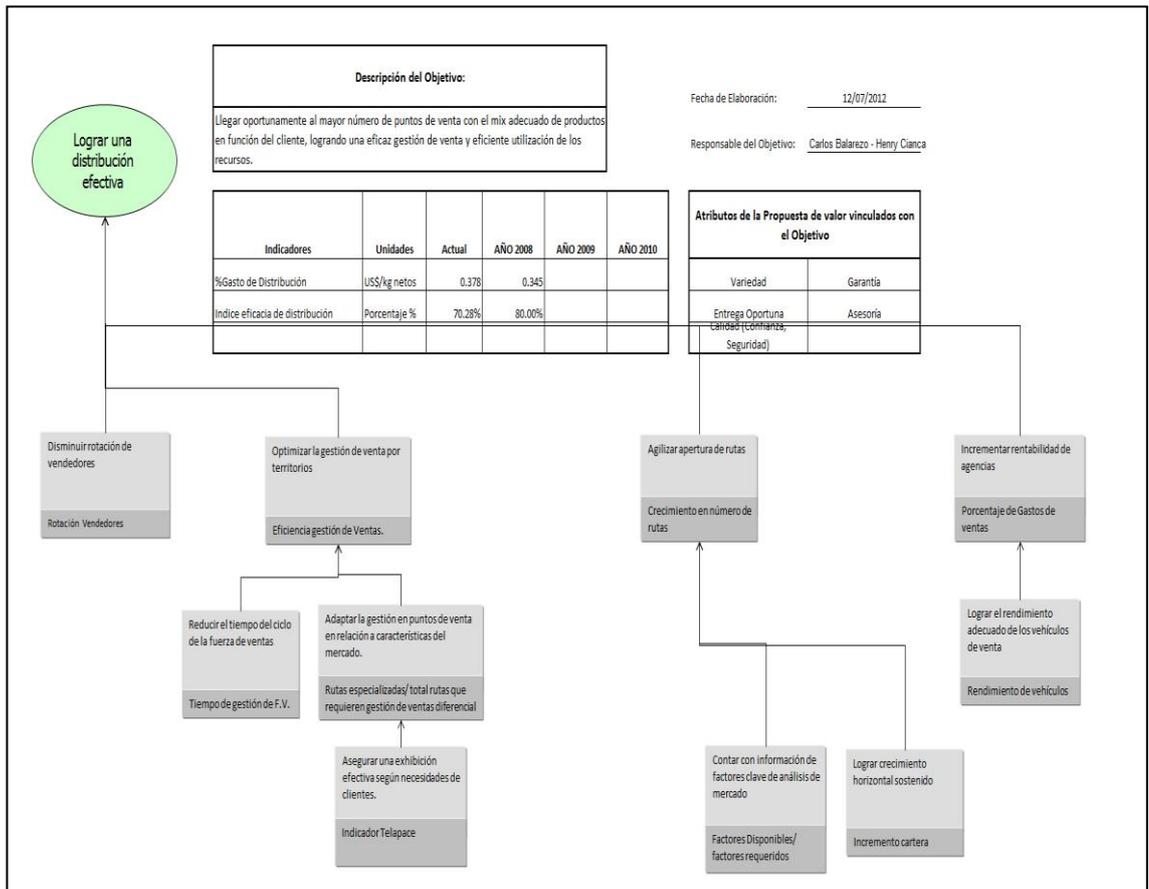
Fuente: Empresa Tiosa (año 2005)

### 3.4.6. Factores Críticos de Éxito

Los FCE pueden ser definidos como aquel número limitado de áreas o elementos en los cuales si los resultados son satisfactorios, asegurarán el desempeño competitivo del individuo, departamento, organización o industria

Para establecer los Factores Críticos de cada objetivo estratégico se procedió a levantar los procesos de la compañía y a relacionarlos con cada objetivo. Por ejemplo, un objetivo de disponer de información confiable de clientes estaría relacionado con el proceso de investigación de mercados, entonces es crítico lograr una investigación oportuna de los datos de mercado, ese podría ser un factor crítico de éxito del objetivo mencionado. La empresa Tiosa facilitó de ejemplo los factores críticos de éxito relacionados con el objetivo *Lograr una Distribución Efectiva*:

**Figura 11: Ejemplo de Factores Críticos de Éxito**



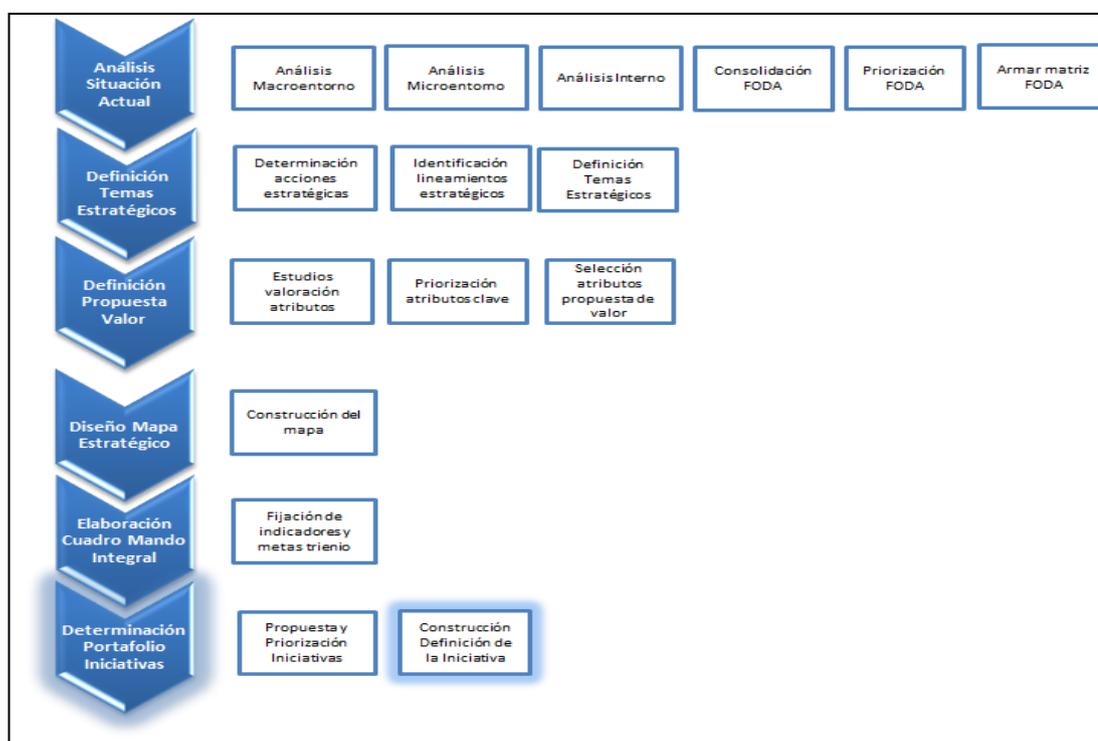
Fuente: Empresa Tiosa (Año 2005)

Se observa que los factores críticos de éxito versan sobre aspectos operativos del objetivo estratégico, cómo son la rotación de los vendedores, la optimización de la gestión por territorios, la apertura de las rutas, etc. De hecho el propósito de los factores críticos de éxito es desplegar la estrategia hacia todos los niveles corporativos y relacionar el logro del objetivo estratégico con el mejoramiento de los procesos que sustentan los factores críticos de éxito.

### 3.5. Proceso de Planeación Estratégica 2010 – 2012

En este periodo hubo mayor claridad y simplificación en el proceso de planeación estratégica. La experiencia adquirida en los ejercicios anteriores de planificación estratégica se hizo evidente. En la imagen siguiente se observa cada uno de los pasos que se siguió para construir la estrategia de la empresa, todo empezó con el análisis FODA y concluyó con la determinación del portafolio de iniciativas estratégicas.

**Figura 12: Proceso de Planeación Estratégica 2010 – 2012**



Fuente: Empresa Tiosa (Año 2009)

### 3.5.1. Análisis FODA

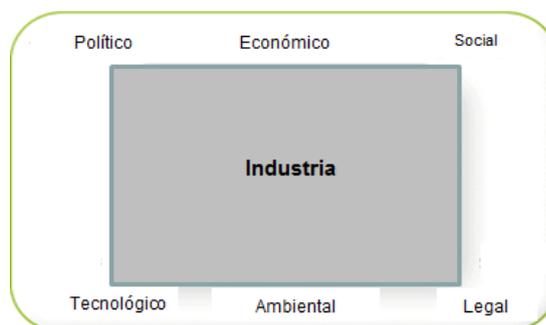
Para el análisis FODA durante este periodo se utilizaron herramientas como el análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal), las cinco fuerzas de Porter y el análisis de la cadena de valor.

#### 3.5.1.1. Análisis del Entorno

El análisis del entorno fue realizado en dos partes, primero el macroentorno que corresponde a cómo el mercado afecta a la industria y posteriormente el microentorno que se refiere a cómo el mercado afecta a la empresa.

Para el análisis del macroentorno se utilizó el marco teórico Pestal. La figura 13 ilustra las variables que se analizaron.

**Figura 13: Variables del Macroentorno**



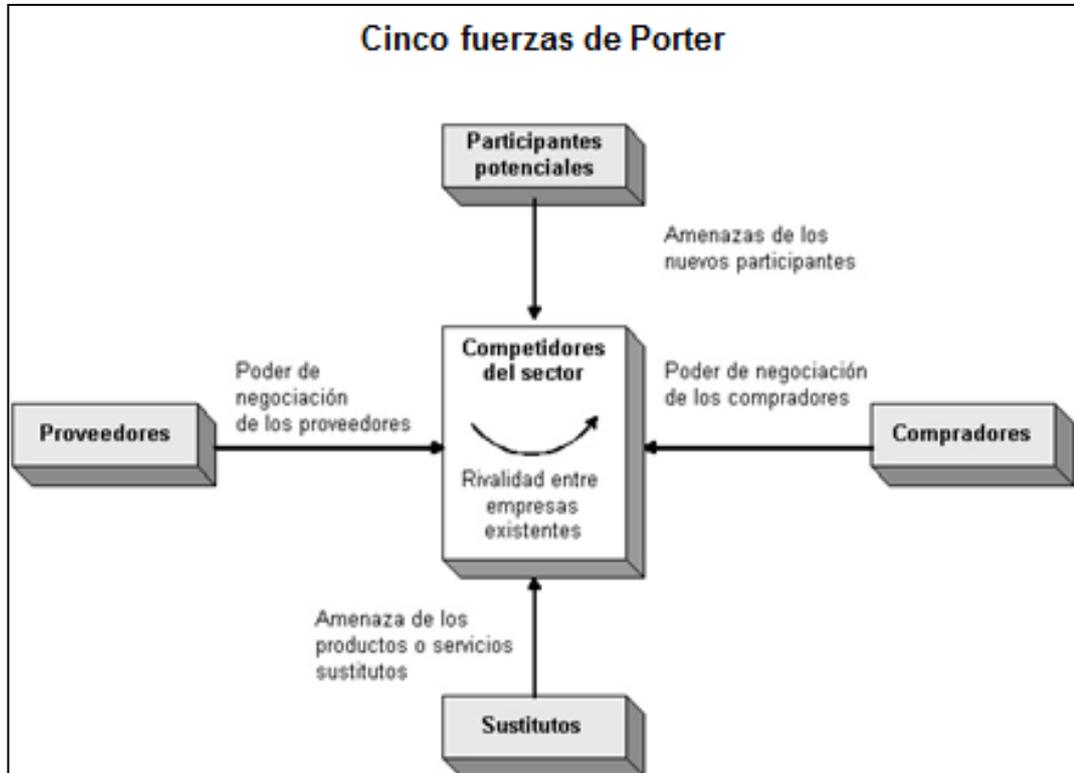
Fuente: Elaboración propia

Para cada variable se aplicó un cuestionario (Anexo 2) de cuarenta y un preguntas. Cada persona encuestada calificó si la variable analizada era una oportunidad o amenaza o era neutral. Luego se pedía describir en una sola frase la oportunidad o amenaza y decir el motivo por el cual fue considerada. Finalmente se calificó el impacto que tenía cada variable sobre la industria de panadería y su probabilidad de ocurrencia.

El cuestionario fue respondido por cada gerente, posteriormente los resultados se enviaban a la Oficina de Administración Estratégica para su consolidación y presentación a la Gerencia General.

El análisis del microentorno se realizó a través de las cinco fuerzas de Porter

**Figura 14: Variables del Microentorno**



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

De similar manera al análisis del macroentorno, en el microentorno se entregó un cuestionario (Anexo 3) a cada gerencia para que en conjunto con las jefaturas a su cargo evalúen cada pregunta y midan el impacto sobre la empresa y la probabilidad de ocurrencia de cada amenaza u oportunidad identificada. *Es interesante hacer notar que la medición del impacto en el caso del microentorno se hace sobre la empresa y no la industria panadera.*

### 3.5.1.2. Análisis Interno

En el análisis interno se evaluó cada una de las actividades de la cadena de valor bajo un cuestionario (Anexo 4). La intención fue encontrar las fortalezas y debilidades más significativas para la empresa, por eso se calificó su importancia e intensidad en una escala de bajo, medio y alto.

### 3.5.1.3. Matriz FODA

En el análisis FODA se identificaron once fortalezas, diecisiete debilidades, once oportunidades y nueve amenazas. A continuación se expone un resumen de la matriz FODA.

**Cuadro 16: Matriz FODA 2010 – 2012**

No.	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Disponibilidad de personal capacitado para fortalecer procesos de aprendizaje	Aumento población joven impulsa el consumo de comida rápida.	Demora en el desarrollo del modelo de gestión por competencias	Incremento del desempleo y como resultado una fuerte caída del consumo.
2	Favorable clima organizacional para emprender nuevos retos	Aumento de consumo de productos funcionales y saludables.	Insuficiente superficie de almacenamiento producto terminado para satisfacer requerimientos de distribución a corto plazo en Guayaquil	Dificultad para reemplazar ciertas materias primas en momentos de desabastecimiento.
3	Conocimiento, experiencia y capacidad competitiva para innovar y desarrollar nuevos productos	Mayor consumo de productos prácticos y semielaborados	Inexistencia de espacio y equipos adecuados para entrenamiento en panadería	Inclinación de consumidores a comprar productos baratos
4	Disponibilidad de sistemas de información integrados para la toma de decisiones	Posibilidad de aumentar tiempo de vida de productos por empaques innovadores	Máquinaria obsoleta de línea de tostadas	Aumento de inseguridad en el país
5	Dirección estratégica coherente y consistente	Utilización de Internet y tecnología móvil para desarrollar nuevas formas de comercialización, comunicación y negocios	Inexistencia de planes de contingencia en procesos clave de producción	Rotación de productos premium tienen alta dependencia de supermercados
6	Amplia cobertura nacional en autoservicios y detallistas	Aumento de negocios relacionados al turismo ecológico y de aventura	Insuficientes herramientas tecnológicas para la capacitación simultánea de la fuerza de ventas	Mayor consumo de galletas y cereales que no requieren preparación
7	Compromiso ejecutivo para impulsar el mejoramiento continuo	Tendencia al consumo de productos industriales con características artesanales	Falta de aplicación gerencial en el desarrollo del modelo de gestión estratégica y operativa	Incremento de ventas y participación de marcas blancas.
8	Poder de negociación para disminuir costos en materia prima	Desarrollo de negocios de comidas rápidas en las estaciones de servicio	Falta disciplina en ejecución de proyectos de mejora	Mejor gestión de competidores actuales en el mercado industrial
9	Fuerte lealtad de los consumidores hacia la marca Supan	Barreras arancelarias a productos de panadería del extranjero	Ausencia de incentivos asociados al cumplimiento de la estrategia	Entrada de nueva empresa industrial
10	Flujo de efectivo suficiente para mantener estabilidad operaciones	Alianza estratégica entre marcas líderes para promover ventas y enfrentar crisis	Indecisión directiva de inversión limita optimizar productividad línea Bollería	
11	Ejecución de la estrategia orientada a fortalecer no solo la rentabilidad sino sustentabilidad de la organización.	Producción ocasional de marcas propias y privadas para venta local e internacional	Imposibilidad de avance en innovación y desarrollo por situación socioeconómica	

Fuente: Empresa Tiosa (año 2009)

### 3.5.2. Definición de Temas Estratégicos

En periodos anteriores de planeación, Tiosa construía el mapa estratégico luego de realizar el análisis FODA, es decir determinaba acciones estratégicas basadas en el aprovechamiento de fortalezas y oportunidades y minimización de debilidades y amenazas para establecer objetivos estratégicos y plasmarlos en el mapa.

En esta ocasión, el análisis que se realiza es más profundo al lograr identificar temas estratégicos para la empresa. Los temas estratégicos son aquellos pilares que la empresa debe impulsar para lograr ser más competitiva.

Para definir los temas estratégicos, la empresa identificó acciones estratégicas, las agrupó y les dio un nombre representativo. Las acciones estratégicas surgieron de la relación entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La figura 15 siguiente ilustra cómo se establecieron las acciones estratégicas.

**Figura 15: Determinación de Acciones Estratégicas**

A1: Mejor gestión de competidores actuales en el mercado industrial (82)		
Fortalezas	Debilidades	
1. Conocimiento, experiencia y capacidad competitiva para innovar y desarrollar nuevos productos (13)	1. Falta de aplicación en el desarrollo integral de canales de ventas (11)	1. Adquirir marca Gourmet 2. Establecer alianza con Inalecsa para crear fábrica de exhibidores 3. Analizar la gestión del competidor, proponer y ejecutar acciones que permitan fortalecer nuestras ventas y neutralizar a la competencia en los canales convenientes* (F1, F3, F4, F5, D1, D2) 4. Incorporar ejecutivos de venta con competencias adecuadas para la difusión de los beneficios de nuestros productos en canal horeca y educativo para incrementar la venta desplazando a la competencia* (F6, D1, D3, D4, D5)
2. Ejecución de la estrategia orientada a fortalecer no solo la rentabilidad sino sustentabilidad de la organización (11)	2. Insuficiente innovación y desarrollo de productos mediante uso de recursos existentes (11)	
3. Amplia cobertura nacional en autoservicios y detallistas (10)	3. Demora en el desarrollo del modelo de gestión por competencias (11)	
4. Flujo de efectivo suficiente para mantener estabilidad operaciones (9)	4. Insuficientes herramientas tecnológicas para la capacitación simultánea de la fuerza de ventas (11)	
5. Fuerte lealtad de los consumidores hacia la marca Supan (8)	5. Inexistencia herramienta tecnológica para optimizar gestión de ventas en ruta (9)	
6. Disponibilidad de personal capacitado para fortalecer procesos de aprendizaje (8)		

Fuente: Empresa Tiosa (año 2009)

La amenaza mejor gestión de competidores actuales en el mercado industrial se confronta a una serie de fortalezas y debilidades, de esta manera surgen cuatro acciones estratégicas. Este ejercicio se realizó con cada una de las oportunidades y amenazas hasta llegar a identificar noventa y cuatro acciones estratégicas.

Posteriormente las noventa y cuatro acciones estratégicas se agruparon en diez lineamientos, este fue el paso previo a determinar los temas estratégicos. A cada lineamiento se le dio una breve descripción de lo que se aspiraba conseguir. Véase el cuadro 17.

**Cuadro 17: Lineamientos Estratégicos 2010 – 2012**

Lineamiento Estratégico	Descripción
1. Fortalecimiento integral de ventaja competitiva actual	Fortalecer nuestro liderazgo en el mercado de panadería industrial, completando las inversiones en las líneas actuales de producción para aumentar los niveles de calidad y productividad. Impulsar el uso de nuevas tecnologías en el sistema de comercialización para mejorar la gestión en los puntos de venta, disponer de información oportuna para ser más precisos en la toma de decisiones, conquistar nuevos clientes y aumentar la rotación de productos.
2. Diversificación hacia mercados potenciales	Expandir nuestro negocio ampliando las fronteras de la industria para competir en el mercado de snacks con una propuesta innovadora de productos saludables y apetitosos
3. Presencia destacada en mercado de panadería artesanal	Competir agresivamente en el mercado artesanal con una propuesta ganadora de productos y una distribución efectiva para captar una importante participación del mercado logrando reconocimiento del consumidor
4. Innovación proactiva para ampliar brecha competitiva	Revitalizar la investigación y desarrollo de productos para ofrecer rápidamente al mercado soluciones prácticas, funcionales, saludables y apetitosas de panadería
5. Consolidación del liderazgo de nuestras marcas	Potenciar el valor de nuestras marcas a través de una eficaz gestión de mercadeo integrado dirigido a cada segmento específico.
6. Relación confiable y de mutuo beneficio con clientes	Retener al cliente convirtiéndolo en un aliado para forjar una relación confiable y duradera que permita mejorar la exhibición, participación de percha y rotación de productos.
7. Consolidación de la calidad total en procesos y productos	Impulsar la estandarización y la mejora continua como parte de la rutina diaria de trabajo, principalmente en procesos de elaboración de productos, para generar confianza en el consumidor a través de una calidad consistente.
8. Desarrollo del talento humano para un desempeño superior	Impulsar el crecimiento profesional de los colaboradores desarrollando sus competencias, elevando su autoestima y automotivación para ser más efectivos en la ejecución de los procesos.
9. Férrea disciplina en la ejecución estratégica	Convertir a la ejecución en la principal tarea de los líderes fortaleciendo su capacidad, determinación y voluntad para hacer realidad la incorporación de mejores prácticas que integren en un sistema dinámico la estrategia, las operaciones y las personas.
10. Participación activa apoyando a la comunidad	Trabajar solidariamente en la comunidad a través de programas de inclusión social y protección del ambiente que mejoren su calidad de vida.

Fuente: Empresa Tiosa (año 2009)

Finalmente utilizando como marco teórico los tres temas estratégicos descritos por Treacy y Wiersema en su libro Disciplina de Mercado más sugerencias de los gerentes de cada área, se determinaron seis temas estratégicos.

Por primera vez en este proceso de planeación estratégica se incluyó un tema de Responsabilidad Social al cual se le designará un objetivo en el mapa.

Los temas estratégicos fueron:

1. Aumentar la brecha competitiva
2. Diversificar el crecimiento
3. Revitalizar el desarrollo de productos
4. Potenciar el valor de marca
5. Fomentar la conciencia social
6. Lograr la excelencia en ejecución

Se puede observar la gran importancia que da Tiosa al crecimiento, a la innovación y a la excelencia en ejecución de proyectos y procesos.

### **3.5.3. Propuesta de Valor**

Para la construcción de la propuesta de valor se utilizó la metodología de océanos azules propuesta por Renee Mauborgne y Chan Kim. Primero se realizó un estudio de la competencia en el mercado del pan y en general de alimentos, su finalidad fue encontrar los atributos más valorados por los clientes y consumidores de pan.

Como aclaración en el caso de Tiosa, los clientes son aquellas personas a las que la empresa entrega directamente sus productos, por ejemplo los supermercados y tenderos. En cambio el consumidor es aquella persona que compra el producto en supermercados o tiendas.

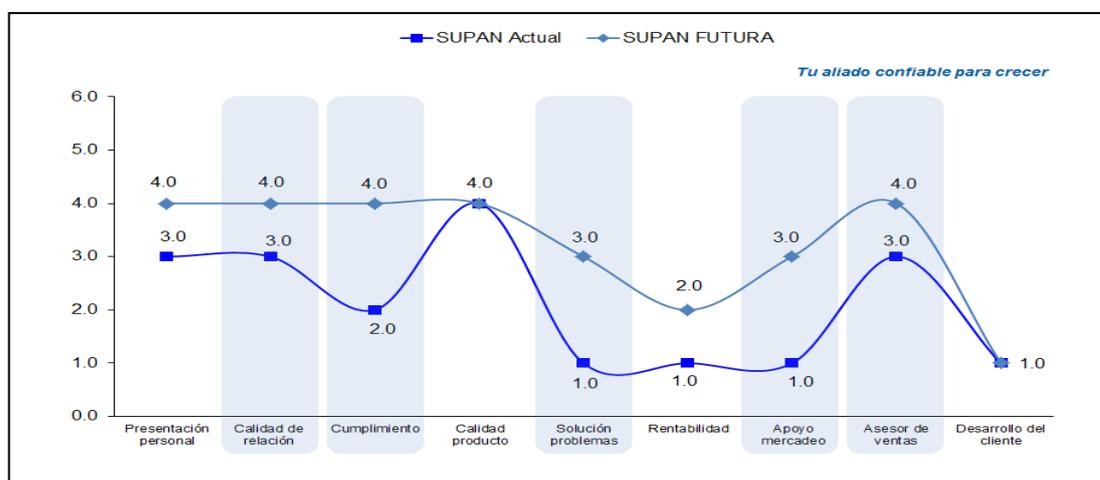
Sobre la base del estudio, la Gerencia General y los gerentes de cada área identificaron diez atributos que son apreciados por los clientes y consumidores. Para clientes los atributos fueron: presentación personal, calidad de relación, cumplimiento, calidad de producto, solución de problemas, rentabilidad, apoyo de mercadeo, asesor de ventas y desarrollo del cliente.

Para el caso de los consumidores se tiene: fresca, disponibilidad, confiable, nutritivo, atractivo, variedad, valor de marca, practicidad, sabor y valor funcional. Luego de la identificación del conjunto de atributos valorados por clientes y consumidores, la empresa decidió concentrarse en cinco atributos clave.

En el caso de clientes, la empresa colocó un nombre a su propuesta de valor: “Tu aliado confiable para crecer”, para lograr esto se ofrecerá calidad de relación, cumplimiento, solución de problemas, apoyo de mercadeo y asesoría en ventas.

En el gráfico 2 se observa la curva de valor actual correspondiente a la fecha del estudio (año 2009) y la curva futura para el periodo 2010 – 2012. La calificación otorgada en el eje de las ordenadas corresponde al nivel en que se ofrecerá este atributo.

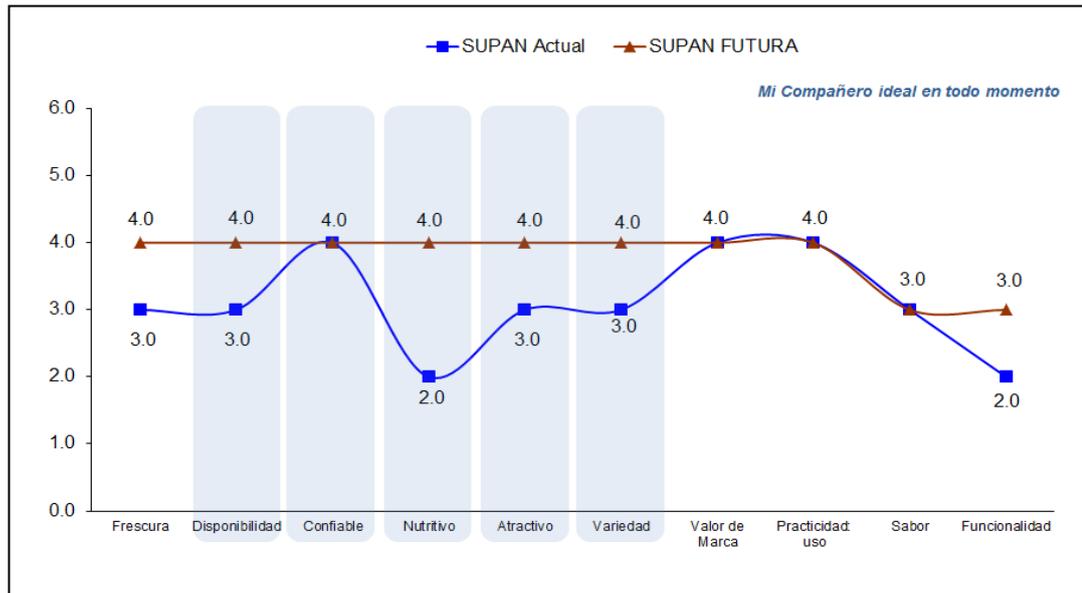
**Gráfico 2: Curva de Valor Clientes**



Fuente: Empresa Tiosa (año 2009)

En el caso los consumidores, la empresa quiere ser: “Mi compañero ideal en todo momento”, para lograr esto se consideró un conjunto de diez atributos valorados por el consumidor; sin embargo la empresa se concentrará sólo en cinco. En concreto, ofrecerá un producto que esté siempre disponible, que sea confiable, nutritivo, atractivo y variado. Véase el gráfico 3.

**Gráfico 3: Curva de Valor Consumidores**



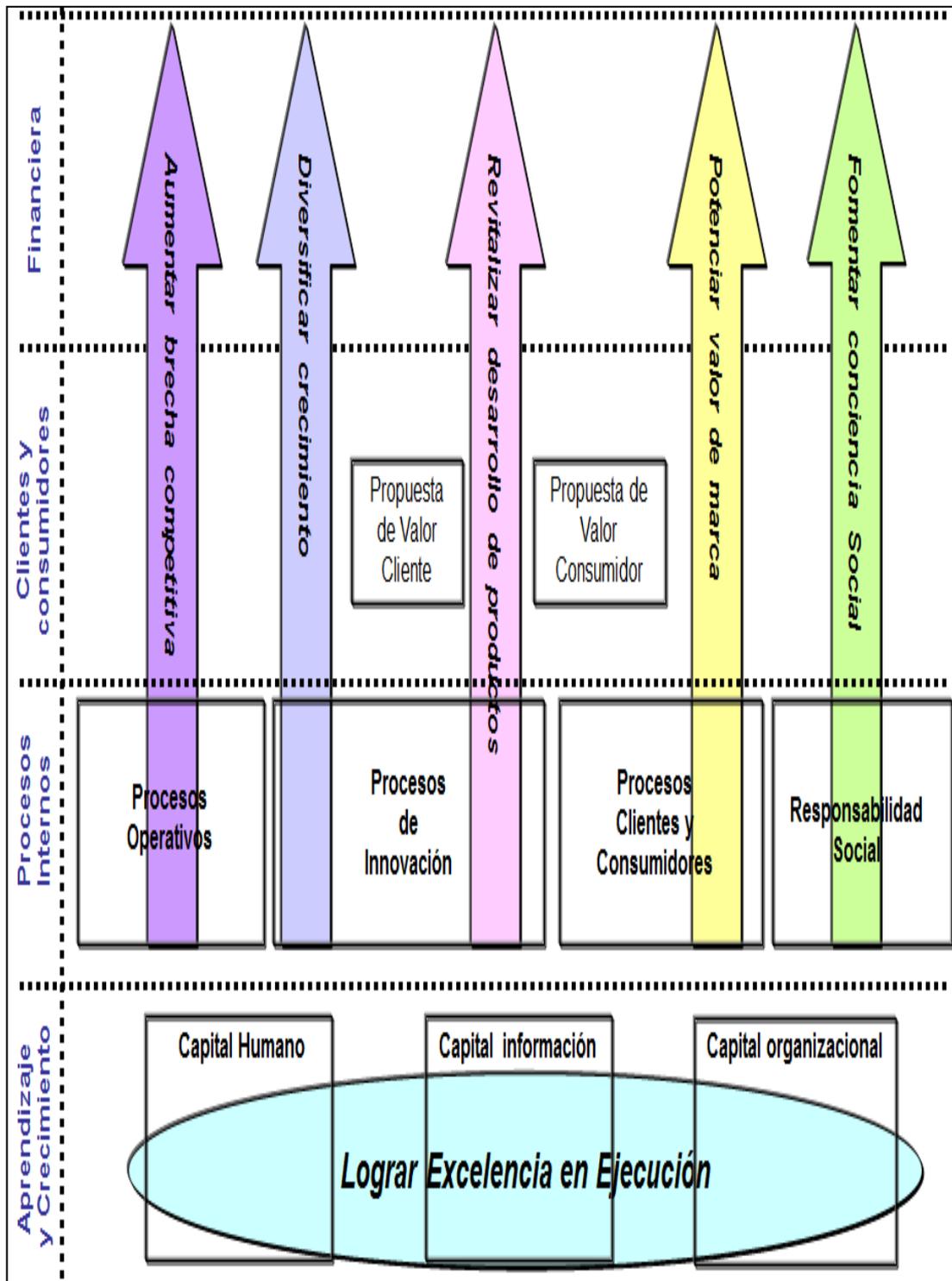
Fuente: Empresa Tiosa (año 2009)

### 3.5.4. Mapa Estratégico

Para la construcción del mapa estratégico se utilizó los temas estratégicos y la propuesta de valor.

Los temas estratégicos son transversales, es decir pueden tener objetivos en cualquier perspectiva del mapa. A los tres temas estratégicos tradicionales se les añadió el de Responsabilidad Social. Véase Figura 16.

Figura 16: Temas Estratégicos



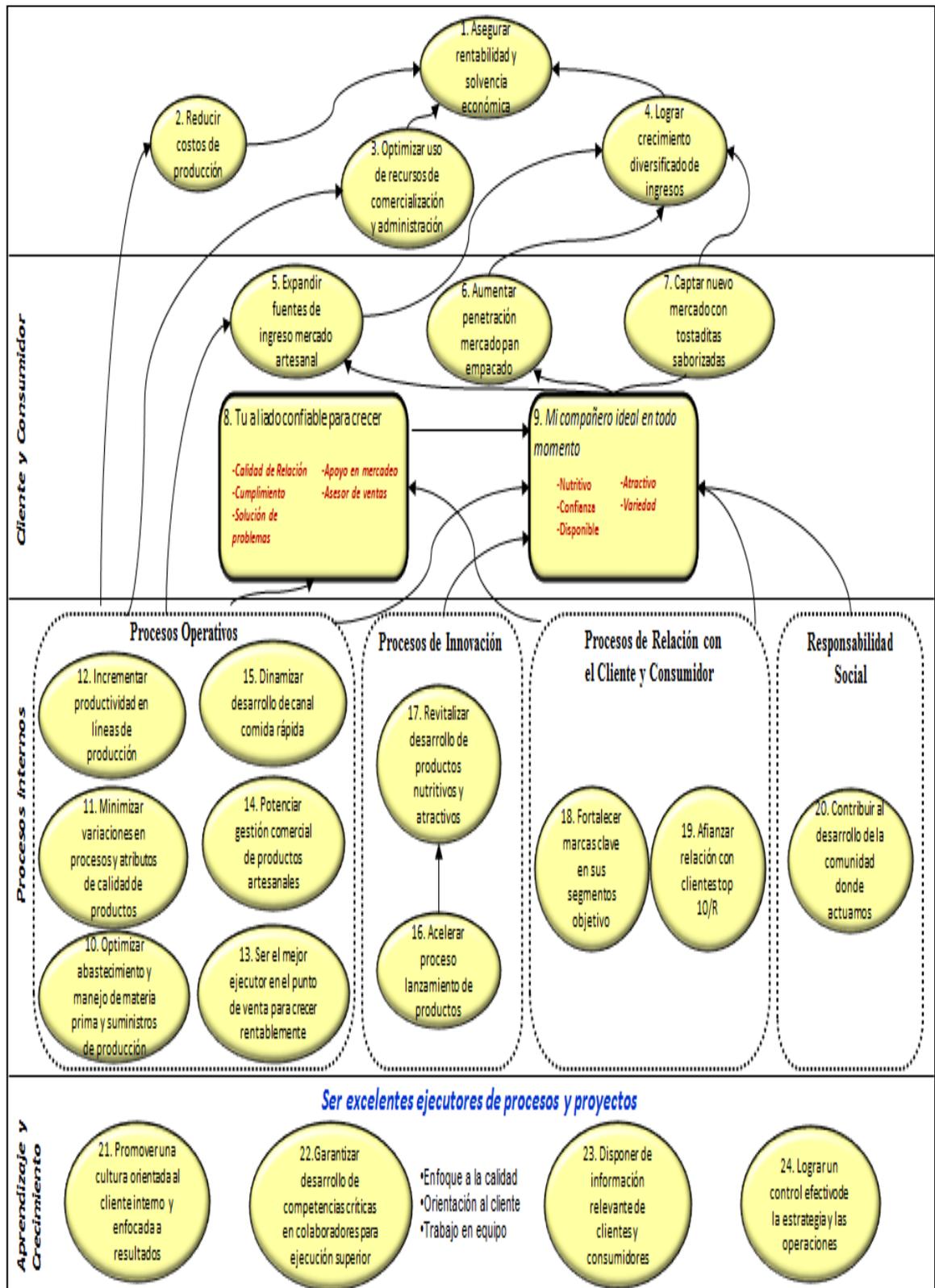
Fuente: Empresa Tiosa (año 2009)

Tiosa desea aumentar su brecha competitiva a través de mejores procesos de producción y una eficiente fuerza de vendedores. Diversificar el crecimiento, llegando a nuevos mercados, mediante nuevos productos que cumplan con la propuesta de valor al cliente y consumidor. Asimismo, potenciar el valor de marca de sus productos para posicionarse en la mente del consumidor y poder ganar participación de mercado. Finalmente quiere fomentar la conciencia social a través de desarrollo de proyectos conjuntos, en este tema se desarrollaron algunas charlas nutricionales primero para los colaboradores internos, luego para la comunidad.

Después de definir la arquitectura del mapa estratégico a través de sus temas, los gerentes utilizaron las acciones estratégicas identificadas en cada lineamiento para dar forma a los objetivos corporativos. El mapa estratégico para este periodo incluyó veinticuatro objetivos.

El grueso de los objetivos está en los procesos operativos que consisten en producción y ventas. Tiosa quiere incrementar la productividad y mejorar la calidad de sus productos. Por el lado de ventas pretende potenciar la gestión comercial de productos artesanales, pues actualmente Tiosa es líder en el mercado de pan industrial más no en el artesanal donde tiene un porcentaje de 8% según datos internos del departamento de mercadeo. En la perspectiva de aprendizaje los objetivos siguen enfocados en desarrollar las competencias de los colaboradores; sin embargo ahora hay mayor enfoque sobre cuáles desarrollar, por eso se identifican las competencias enfoque a la calidad, trabajo en equipo y orientación al cliente. También se plantea mejorar el control de la estrategia, esto se logra en cierta medida con la implementación del Sap Strategy Management (SSM) software que permitirá un mejor seguimiento a los avances en la ejecución de la estrategia.

**Figura 17: Mapa Estratégico 2010 – 2012**



Fuente: Empresa Tiosa (Año 2009)

### 3.5.5. Cuadro de Mando Integral

En conjunto se definieron treinta y tres indicadores para los objetivos estratégicos de la empresa. Véase el cuadro 18.

**Cuadro 18: Cuadro de Mando Integral 2010 – 2012**

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	No.	Indicador
FINANCIERA	1	Asegurar rentabilidad y solvencia económica	1	Rentabilidad sobre las ventas, %
			2	Rendimiento sobre la inversión, %
	2	Reducir costos de producción	3	Relación del valor Planta Guayaquil %
			4	Relación de valor Planta Quito
	3	Optimizar uso de recursos de comercialización y administración	5	Gastos de Comercialización sobre Ventas Brutas, ctv/\$
			6	Gastos de Administración sobre Ventas Brutas, ctv/\$
	4	Lograr crecimiento diversificado de ingresos	7	Crecimiento ventas netas productos existentes, %
			8	Aportación productos nuevos al crecimiento en ventas netas, %
			9	Composición ventas subcategoría artesanal respecto a total ventas panadería, %
CLIENTE Y CONSUMIDOR	5	Expandir fuentes de ingreso mercado artesanal	10	Crecimiento ventas pan artesanal, %
			11	Crecimiento ventas pastelería y bocaditos, %
	6	Aumentar penetración mercado pan empacado	12	Participación de mercado pan empacado, %
	7	Captar nuevo mercado con tostaditas saborizadas	13	Composición \$ tostaditas saborizadas en portafolio panadería Tiosa, %
	8	Tu aliado confiable para crecer	14	Medición cumplimiento atributos, %
9	Mi compañero ideal en todo momento	15	Medición cumplimiento atributos, %	
PROCESOS INTERNOS	10	Optimizar abastecimiento y manejo de materia prima y suministros de producción	16	Costo de no calidad, \$
	11	Minimizar variaciones en procesos y atributos de calidad de productos	17	Productos rechazados, %
			18	Productos rechazados, %
	12	Incrementar productividad en líneas de producción	19	Productividad planta Gye, %
			20	Productividad planta Quito, %
	13	Ser el mejor ejecutor en el punto de ventas para crecer rentablemente	21	Cumplimiento meta del mix de productos, %
	14	Potenciar gestión comercial en productos artesanales	22	Crecimiento portafolio clientes, #
	15	Dinamizar desarrollo de canales de comida rápida	23	Participación mercado comida rápida, %
	16	Acelerar proceso lanzamiento de productos	24	Tiempo de lanzamiento de productos al mercado, días
			25	Lanzamientos realizados/ Planificados, %
	17	Revitalizar desarrollo de productos nutritivos y atractivos	26	Número de productos desarrollados, #
27			Valor de marca Supan, %	
18	Fortalecer marcas clave en sus segmentos objetivo	27	Valor de marca Supan, %	
19	Afianzar relación con clientes top 10/R	28	Satisfacción clientes Top 10, %	
20	Contribuir al desarrollo de la comunidad donde actuamos	29	Número de personas beneficiadas con programas sociales, #	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	21	Promover una cultura orientada al cliente interno y enfocada a resultados	30	Satisfacción cliente interno, %
	22	Garantizar desarrollo de competencias críticas en colaboradores para una ejecución superior	31	Brecha competencias críticas, %
	23	Disponer de información relevante de clientes y consumidores	32	Cientes registrados en Guayaquil, %
	24	Lograr un control efectivo de la estrategia y las operaciones	33	Calidad de ejecución, #

Fuente: Empresa Tiosa (año 2009)

En el cuadro de mando integral aparecen los indicadores para medir la eficiencia de las plantas de Guayaquil y Quito, como son el porcentaje de productos rechazados y la productividad. Estos indicadores se medían de forma diaria, la intención es que todos los operadores mejoren su desempeño en estos dos indicadores. En la parte de responsabilidad social se utiliza el indicador número de personas beneficiadas con programas sociales, en un principio se quiere saber a cuántas personas se está beneficiando, posteriormente el indicador cambiaría a efectividad de las charlas nutricionales, en donde se intentaría medir el cambio de comportamiento en los asistentes.

### **3.5.6. Portafolio de Iniciativas Estratégicas**

Para este periodo se definieron veintiún iniciativas estratégicas, la mayor parte de las iniciativas estuvieron relacionadas a las áreas de producción y comercialización. El área de ventas y de operaciones tuvo seis proyectos cada una. Cada iniciativa tenía establecido un presupuesto, fecha de inicio y fin y responsable. El cuadro 19 muestra una breve descripción de las iniciativas.

## Cuadro 19: Portafolio de Iniciativas 2010 – 2012

No	Iniciativa	Propósito
1	Aumentar Capacidad Amasado y Enfundado Bollería	Aumentar capacidad de producción línea Bollería de 1162 a 1548 kg masalhora para satisfacer la creciente demanda.
2	Mejorar Calidad Línea Moldes Guayaquil	Eliminar huecos en las rebanadas del pan de molde y además disminuir la variación de forma del pan.
3	Proyecto Tostada Saborizada	Diseñar e instalar línea de producción semiautomática con una capacidad mínima de 170 kilos/hora para tostadas saborizadas.
4	Nueva línea de bollería dulce integral y laminados	Diseñar e instalar una nueva línea de producción para elaborar productos rellenos, inclusiones, dulces, croissant y laminados
5	Mejorar Calidad y aumentar capacidad línea moldes Planta Quito	Ampliar línea de moldes a través de la mejora de productos actuales y elaboración de nuevos productos.
6	Mejorar Calidad y aumentar capacidad línea tostada Planta Quito	Ampliar línea de tostada para ofrecer diversas presentaciones y desarrollar nuevos productos.
7	Segunda fase del proyecto reingeniería de ingredientes	Simplificar procesos de recepción y abastecimiento de materias primas a producción para lograr mayor efectividad en la operación
8	Implementación del sistema de ingredientes en planta Quito	Mejorar abastecimiento materias primas a través de mejores controles en la entrega y el rediseño de la bodega de insumos.
9	Implantación modelo de control total de calidad	Contribuir al óptimo funcionamiento de los procesos mediante la estandarización y la mejora continua.
10	Optimizar sistema de ejecución en PDV	Implementar técnicas de merchandising para estar siempre visibles y asequibles al consumidor con el mix de productos que requiere.
11	Conquistar nuevos segmentos	Captar nuevos consumidores con una propuesta innovadora de productos saludables y apetitosos de consumo personal.
12	Apertura de centros de distribución en puntos estratégicos	Ampliar liderazgo en distribución de productos pan empacado mediante ubicación efectiva de nuevos centros de distribución a nivel nacional.
13	Sistema de inteligencia comercial como ventaja competitiva	Fortalecer cultura analítica en el proceso de toma de decisiones en área comercial a través de tecnología que facilite el análisis de datos.
14	Desarrollo comercial clientes top 10	Contribuir al desarrollo del negocio del cliente con un asesoramiento permanente para lograr preferencia hacia nuestras marcas.
15	Sistema de capacitación y comunicación interactiva (SCCI)	Lograr capacitación y comunicación oportuna y eficaz con colaboradores del área comercial a nivel nacional.
16	Reestructuración del sistema de comercialización en Puncalsa	Reorganizar procesos de ventas a fin de contar con bases sostenibles para el crecimiento de Puncalsa.
17	Desarrollo de Canales Comidas Rápidas	Mejorar gestión comercial canal comida rápida a través de la utilización de indicadores e información clave del mercado.
18	Implementación modelo gestión integral de competencias	Mejorar productividad del equipo humano de la organización para que constituya una ventaja competitiva.
19	Promover la nutrición en la comunidad donde actuamos	Inculcar mejores hábitos alimenticios en la comunidad mediante la implementación de programas nutricionales.
20	Implantación cultura organizacional orientada cliente interno y a resultados	Fomentar cambio de actitud en colaboradores para que en su accionar diario cumplan compromisos adquiridos y ofrezcan buen servicio.
21	Implantar modelo gestión integral de estrategia y operaciones	Fortalecer control de avances en ejecución de la estrategia y operaciones mediante el Balanced Scorecard.

Fuente: Empresa Tiosa (año 2009)

De lo escrito en este capítulo se concluye que la evolución que ha tenido Tiosa en la implementación de la planeación estratégica ha sido favorable en algunos aspectos, ha simplificado la mayor parte de los pasos, ha realizado mapas estratégicos cada vez más específicos y ha determinado proyectos de gran impacto estratégico en la organización. Por otra parte, no se ha logrado mejorar el control de los avances de la estrategia.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para reflejar los resultados obtenidos por Tiosa gracias a la implementación de la planeación estratégica se considerará variables como el crecimiento de las ventas, rentabilidad y productividad, la innovación, la calidad y la satisfacción del cliente. Se utilizarán las variables mencionadas porque son la base para generar una amplia ventaja competitiva en cualquier empresa.

Adicionalmente, a las variables citadas, también se mencionarán algunas mejoras que Tiosa ha implementado a lo largo del periodo de análisis 2002 – 2011, que están relacionadas con la ejecución de los proyectos y que constituyen sus entregables.

#### **4.2. Análisis de la Implementación de la Planeación Estratégica**

##### **4.2.1. Curva de Aprendizaje**

En este punto se analizará la experiencia que ha ganado Tiosa en realizar su planeación estratégica en términos de tiempo dedicado a la planeación y aplicación de metodología.

En el periodo 2002 – 2011, Tiosa ha realizado tres ejercicios de planeación estratégica, cada uno de ellos ha tenido sus virtudes y defectos; sin embargo se puede decir que se evidencia una clara mejora en la velocidad de aplicación de la metodología de planeación estratégica y también en la simplificación de pasos utilizados si se compara el periodo 2010 – 2012 y el 2002 – 2005.

En la velocidad para formular la estrategia, que incluye desde el análisis de la situación actual a través del FODA hasta la elaboración del mapa estratégico, la empresa en el periodo 2002 – 2005 se demoró un poco más de tres meses mientras para el el periodo 2010 – 2012, solo tardó aproximadamente un mes. No existe un estándar sobre cuánto debe durar la formulación de la estrategia; sin embargo mientras más rápido se realice más pronto se puede empezar a ver los resultados de la planeación estratégica.

En la ejecución que abarca desde la delimitación clara de los proyectos a realizar, sus especificaciones en términos de responsables, cronograma de actividades, equipo de trabajo y presupuestos, así como la terminación de todos los proyectos; Tiosa ha presentado una ligera mejora al pasar de 27 meses en el periodo 2002 – 2005 a 22 meses en el periodo 2006 – 2009. Véase cuadro 20.

**Cuadro 20: Tiempo Actividades Planeación Estratégica (meses)**

<b>Periodo</b>	<b>Formulación Estrategia</b>	<b>Ejecución Estrategia</b>
2002 – 2005	3.1	27
2006 – 2009	2.8	22
2010 – 2012	1.1	En ejecución

Fuente: Empresa Tiosa (Año 2002 – 2011)

La experiencia de sus altos ejecutivos ha sido el factor determinante para lograr la mejora en los tiempos de formulación de la estrategia; sin embargo no se ha logrado lo mismo en la ejecución, fundamentalmente, en opinión de

los altos ejecutivos, porque no se han instrumentado mecanismos efectivos de seguimiento y control de los avances en la estrategia y se ha elevado el número de proyectos a ejecutar.

#### **4.2.2. Formulación de la Estrategia**

En la metodología de planeación utilizada por Tiosa, en el periodo 2002 - 2005, se elaboró una metodología interna que básicamente generaba la estrategia corporativa, de negocios y funcional para posteriormente desplegarse en pre-objetivos a ser parte del mapa estratégico. En este periodo se dieron los primeros intentos de aplicar el Balanced Scorecard como forma de gestionar la estrategia, por tal motivo se dieron pasos excesivos, en total catorce.

En el siguiente periodo de análisis 2006 – 2009, los pasos disminuyen a seis, debido a que la Gerencia General y los Altos Ejecutivos buscaban la simplificación de todas las actividades. En el último periodo 2010 – 2012, los pasos se elevan a nueve, debido a que mejora el análisis de alternativas estratégicas generadas por el FODA. Ahora esas alternativas se convierten en lineamientos y posteriormente en temas estratégicos. Asimismo se incorpora la elaboración de la propuesta de valor, tan esencial para elevar la satisfacción del cliente. Es importante hacer notar que el aumento de pasos no influyó en el tiempo dedicado a la formulación de la estrategia. El cuadro 21, muestra un resumen de los pasos que se siguieron en cada periodo analizado.

**Cuadro 21: Pasos Planeación Estratégica por Periodo**

Pasos	2002 – 2005	2006 – 2009	2010 – 2012
Misión	<input type="checkbox"/>		
Valores	<input type="checkbox"/>		
Visión	<input type="checkbox"/>		
Análisis Interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análisis Externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pre – Objetivos	<input type="checkbox"/>		
Alternativas Estratégicas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lineamientos Estratégicos			<input type="checkbox"/>
Temas Estratégicos			<input type="checkbox"/>
Estrategia Corporativa	<input type="checkbox"/>		
Estrategia Funcional	<input type="checkbox"/>		
Estrategia Negocios	<input type="checkbox"/>		
Propuesta de Valor			<input type="checkbox"/>
Diseño Estructura Organizacional	<input type="checkbox"/>		
Mapa Estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuadro de Mando Integral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planes de Acción	<input type="checkbox"/>		
Diseño de Sistema de Control	<input type="checkbox"/>		
Portafolio de Iniciativas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Total de Pasos</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>9</b>

Fuente: Empresa Tiosa (Elaboración propia)

En conclusión, la metodología de planeación estratégica aplicada en Tiosa evolucionó de catorce pasos en el periodo 2002 – 2005 a nueve en el periodo 2010 – 2012. Se simplificaron formatos tales como los cuestionarios de análisis FODA (compárese Anexo 1 y 2) y se incluyeron pasos muy importantes como la determinación de temas estratégicos y la propuesta de valor. El proceso de planeación en el periodo 2010 – 2012 fue mucho más claro generar una estrategia, el aprendizaje de Tiosa se manifiesta en la rapidez y en la selección de la metodología correcta para formular su estrategia. Se analiza ahora cada aspecto que contribuyó a la implementación de la planeación estratégica en Tiosa.

#### **4.2.2.1. Definición de Misión, Visión y Valores**

La elaboración de la misión, visión y valores fue trabajo de la Presidencia, la Gerencia General y los Gerentes de Área. No se aplicó metodología alguna para establecerlas, simplemente se reunieron y llegaron a un consenso. No participaron los demás niveles jerárquicos. La misión, visión y valores fueron planteadas en el 2002 y desde ese año no se han revisado.

#### **4.2.2.2. Análisis FODA y Acciones Estratégicas**

Para el análisis FODA se utilizaron cuestionarios que evaluaban variables del macroentorno y microentorno en el caso de la identificación de las oportunidades y amenazas, y de análisis de procesos para las fortalezas y debilidades.

En este análisis participaron los Gerentes de Área y Jefes de las distintas secciones. El Análisis FODA fue hecho de manera muy profesional, el éxito radicó en organizar todas las actividades que se deben realizar en un FODA.

Esta forma de realizar el FODA se aplicó a todos los periodos de planeación estratégica bajo estudio. La única diferencia entre los periodos de análisis fue la elaboración del gráfico EFI-EFE que ya no se hizo a partir del 2006. La razón fue que no era un elemento muy importante dentro de la generación de estrategias. Sus recomendaciones eran muy generales: estrategias de crecimiento, redespliegue, etc.

Para construir el cronograma de trabajo se utilizó las 4w (what, who, when, where) y 1h (how). El cronograma contempló ocho pasos a realizar. En la práctica todos se realizaron. Se incluye como ejemplo el proceso FODA realizado para el periodo 2010 – 2012. Véase cuadro 18.

**Cuadro 22: Proceso de Ejecución del Análisis FODA**

Paso	Qué	Quién	Dónde	Para qué	Cuándo	Cómo
1	Revisar y mejorar cuestionario auditoría interna y entorno	OAE, CAE	Oficina de Administración Estratégica	Para definir criterios que guíen a un análisis objetivo de la situación interna de la empresa y del entorno.	Dic. 28 – Ene 13, 2009	OAE y CAE se reunirán a revisar las preguntas del cuestionario y de acuerdo a la experiencia previa y a los conocimientos de cada miembro de la reunión aquellas se ratificarán o modificarán. También se utilizará como apoyo bibliografía especializada.
2	Proponer cronograma de reuniones FODA	OAE, Equipo Gerencial	Oficina de Administración Estratégica	Para organizar el trabajo con los gerentes funcionales	Ene 14, 2009 (RAM)	La OAE coordinará con los gerentes funcionales los días a reunirse de acuerdo su disponibilidad de tiempo.
3	Preparar al equipo Gerencial en la metodología FODA	OAE	Sala de Sesiones Principal Guayaquil	Para que cada gerente conozca la metodología a aplicarse para la realización de las reuniones y el taller FODA	Ene 14, 2009 (RAM)	La OAE dictará una conferencia sobre el FODA y su utilización para la generación de estrategias.
4	Responder individualmente el cuestionario	Equipo Gerencial	Sistema Fénix	Para que cada gerente exponga su punto de vista sobre los temas analizados	Ene 21- 28	Cada gerente ingresará al sistema Fénix y de acuerdo al grupo asignado responderá el cuestionario respectivo. Evaluará primero la importancia de cada tema y luego el desempeño actual de la empresa en cada uno de ellos.
5	Desarrollar reuniones FODA	OAE, Equipo Gerencial	Sala sesiones Gerencia General	Para obtener un análisis multidisciplinario de la situación interna y del entorno	Ene 29 – Feb 6 2009	En cada reunión se someterá a discusión las fortalezas y debilidades que guarden relación con un aspecto de la cadena de valor. Asimismo se analizarán las oportunidades y amenazas del entorno. En cada reunión se debe llegar a un consenso.
6	Elaborar informe reuniones	OAE, CAE	Oficina de Administración Estratégica	Para consolidar la información obtenida de las reuniones previas y facilitar su posterior análisis en el taller FODA	Feb. 5– Feb 7 2009	La OAE recopilará la información de todas las reuniones en un archivo electrónico a presentarse en el taller FODA.
7	Presentación y discusión Matriz FODA e identificación de alternativas estratégicas preliminares	Equipo Gerencial, OAE	Sala sesiones Principal	Para ratificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía y proponer alternativas estratégicas preliminares FO-FA-OO-DA	Feb 10, 2009 (RAM)	El equipo gerencial evaluará la lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y debatirá si son las principales y están priorizadas apropiadamente. Luego confrontarán las fortalezas con las oportunidades y las debilidades con las amenazas e identificarán alternativas estratégicas preliminares
8	Selección alternativas estratégicas	Equipo Gerencial, OAE	Sala sesiones Principal	Para construir la estrategia	Feb 28, 2009	Cada gerente ha analizado las alternativas estratégicas identificadas con su equipo de colaboradores y ha seleccionado las principales. Estas alternativas son presentadas por cada gerente en la reunión y se someten a discusión.

Fuente: Empresa Tiosa

Si se analiza lo realizado por Tiosa, se observa que el primer paso fue hacer una revisión del cuestionario anterior, esto es para asegurarse que todas las preguntas sigan vigentes y además para evaluar si se debe incluir algún aspecto adicional. Luego cada participante procede a responder un cuestionario cuyas respuestas serán consolidadas por la Oficina de Administración Estratégica para en un futuro ser revisadas por todos los gerentes.

Esta forma de realizar el FODA realmente estimula el trabajo en equipo y la generación de ideas. Una vez que se arma el listado FODA, los gerentes confrontan todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades entre sí y proponen alternativas estratégicas. Lo interesante en esta parte es la forma en que se realiza la confrontación.

Lo tradicional en la manera de confrontar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas entre sí es realizar el conocido análisis FO-FA-DO-DA, es decir se escoge una fortaleza y el listado de oportunidades y se piensa cómo utilizar esa fortaleza para aprovechar tal oportunidad y así se continúa hasta utilizar todos los elementos. En el caso de las debilidades la pregunta sería cómo se puede minimizar la debilidad ayudado con cierta oportunidad.

En Tiosa, el análisis no se hizo por separado, sino que tomó los aspectos internos del FODA, es decir fortalezas y debilidades, y los relacionó con amenazas y oportunidades en cada lado, todo en un formato diseñado por la empresa. En la figura 18 se puede observar que cada fortaleza y debilidad fue colocada en orden de importancia, en el lado derecho se están las alternativas estratégicas.

**Figura 18: Confrontación de Fortalezas y Debilidades con Amenazas**

<i>A1: Mejor gestión de competidores actuales en el mercado industrial (82)</i>		
Fortalezas	Debilidades	
1. Conocimiento, experiencia y capacidad competitiva para innovar y desarrollar nuevos productos (13)	1. Falta de aplicación en el desarrollo integral de canales de ventas (11)	<p>1. Adquirir marca Gourmet</p> <p>2. Establecer alianza con Inalecsa para crear fábrica de exhibidores</p> <p>3. Analizar la gestión del competidor, proponer y ejecutar acciones que permitan fortalecer nuestras ventas y neutralizar a la competencia en los canales convenientes" (F1, F3, F4, F5, D1, D2)</p> <p>4. Incorporar ejecutivos de venta con competencias adecuadas para la difusión de los beneficios de nuestros productos en canal horeca y educativo para incrementa la venta desplazando a la competencia" (F6, D1, D3, D4, D5)</p>
2. Ejecución de la estrategia orientada a fortalecer no solo la rentabilidad sino sustentabilidad de la organización (11)	2. Insuficiente innovación y desarrollo de productos mediante uso de recursos existentes (11)	
3. Amplia cobertura nacional en autoservicios y detallistas (10)	3. Demora en el desarrollo del modelo de gestión por competencias (11)	
4. Flujo de efectivo suficiente para mantener estabilidad operaciones (9)	4. Insuficientes herramientas tecnológicas para la capacitación simultánea de la fuerza de ventas (11)	
5. Fuerte lealtad de los consumidores hacia la marca Supan (8)	5. Inexistencia herramienta tecnológica para optimizar gestión de ventas en ruta (9)	
6. Disponibilidad de personal capacitado para fortalecer procesos de aprendizaje (8)		

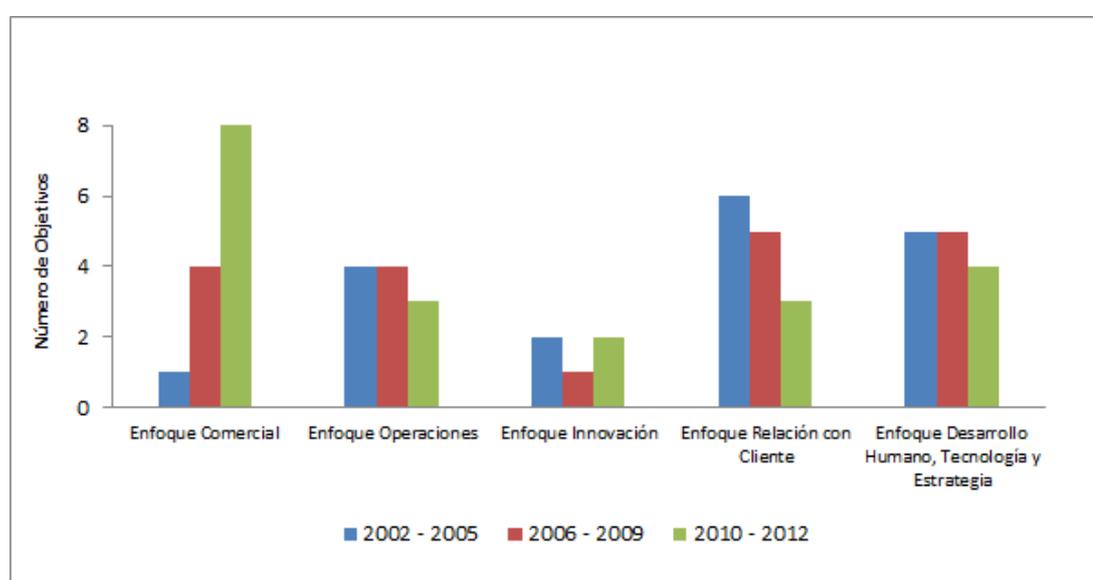
Fuente: Empresa Tiosa

A nuestro modo de ver, Tiosa aplicó una forma muy coherente de realizar el FODA y generar alternativas estratégicas. Esto la ayudaría en la creación de los mapas estratégicos para cada periodo.

#### 4.2.2.3. Mapa Estratégico

Si se comparan los tres mapas estratégicos elaborados en cada periodo, se observan grandes diferencias entre ellos. Véase Gráfico 4.

**Gráfico 4: Comparación de Mapas Estratégicos por Periodo**



Fuente: Empresa Tiosa

El mapa estratégico del periodo 2002 – 2005 tuvo veintiocho objetivos. Si se observa el enfoque de la estrategia para ese periodo es visible que Tiosa priorizó la relación con el cliente, innovación y los aspectos relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (desarrollo humano, tecnología y estrategia) y finalmente operaciones.

En el periodo 2005 – 2009, se realizaron grandes inversiones en la ampliación de la planta Guayaquil y Quito, asimismo se fortaleció la relación con el cliente a través de la creación de un sistema CRM (customer relationship management) que permitió mejorar la comunicación y relación

con los clientes. También se da un mayor impulso al área de comercialización.

En el último periodo de análisis 2010 – 2012, lo comercial presenta un salto exponencial. El impulso consistió en ocho objetivos estratégicos del mapa corporativo. Esto redundó en seis proyectos para el área comercial. Otro aspecto que toma fuerza en la innovación, se desarrollan varios productos exitosos que se mencionarán en el análisis de resultados. También en este periodo aparece por primera vez un objetivo de responsabilidad social en la empresa: contribuir a la comunidad en que se actúa.

La estrategia dio forma a las actividades de Tiosa, en primera instancia del 2002 al 2005 se trabajó en la necesidad de mejorar las operaciones de las plantas de producción, de hacerlas más eficientes en términos de productividad y costos; y de relacionarse con los clientes, de fortalecer ese vínculo comercial con ellos, por tal motivo también en este periodo se crea el área de mercadeo. En los dos periodos siguientes el foco empieza a acrecentarse en los aspectos comerciales de la empresa, en ampliar su penetración de mercado y llegar a nuevos mercados, incluso a los internacionales. Los autores piensan gracias a la implementación de la planeación estratégica en Tiosa el camino trazado fue de una claridad absoluta para todos sus colaboradores.

#### **4.2.3. Ejecución de la Estrategia**

Si bien en la formulación de la estrategia presenta Tiosa unas prácticas formidables, al momento de ejecutar lo planificado no se logró alcanzar todas las metas. La ejecución tiene varias aristas, entre ellas se puede citar en primer lugar la comunicación de la estrategia, luego la definición clara de cada iniciativa estratégica y su asignación a los líderes de proyecto y finalmente el control que se ejerce sobre los avances de los proyectos.

No se realizó una comunicación formal de la estrategia definida por la empresa en ninguno de los periodos analizados, las únicas personas que

tenían conocimiento de la estrategia fueron los gerentes de área y algunos mandos medios. Este desconocimiento de la estrategia lógicamente afecta al desempeño de los proyectos, ya que si un colaborador no alinea sus actividades a lo que dicta la estrategia, puede estar haciendo las cosas equivocadas. El problema con la comunicación de la estrategia es que se pensó que bastaba con definir algunos factores críticos por área y que eso llevara a la actualización de procesos. Sin embargo, se descuidó el componente humano al no explicarles el motivo de que deba ejecutar tal o cual actividad o proyecto.

La ejecución de las iniciativas tuvo dos problemas, primero la cantidad de proyectos y segundo la forma en que fueron gestionados. El primer periodo de análisis 2002 – 2005 constó de 29 proyectos, en el segundo periodo 2006-2009 se redujo a 12 proyectos y en el tercero 2010-2012 subió a 24 proyectos. Si se relaciona el número de proyectos con el logro de las metas establecidas en los objetivos estratégicos, se extrae una valiosa conclusión: El número de proyectos que determine una empresa en su estrategia afecta inversamente al desempeño de sus objetivos estratégicos. Véase cuadro 24.

**Cuadro 23: Relación entre Número de Proyectos y Ejecución**

Variable	2002 - 2005	2006 - 2009	2010 - 2012
Número de proyectos	29	12	24
% Ejecución Estrategia	71.20%	85.32%	65,77%

Fuente: Empresa Tiosa

La ejecución de la estrategia se mide por el número de objetivos que alcanzaron la meta definida respecto al total de objetivos. En el periodo 2002 – 2005 con 29 proyectos, Tiosa logró un desempeño de 71.20%, es decir casi una tercera parte de los objetivos definidos llegaron a la meta. En el periodo 2006 – 2009, el número de proyectos disminuyó a 12 y la ejecución subió a 85.32%. En el último periodo 2010 – 2012, el portafolio de iniciativas es de 24 y su ejecución hasta el momento del corte, en junio de 2012, se estima en 65.77%.

A pesar de que la relación encontrada es tan obvia de que a mayor número de proyectos en una empresa menor será su porcentaje de ejecución, la mayoría de las empresas parecen ignorarla y piensan que a mayor número de proyectos mayores serán los logros. Más allá del número de proyectos, lo importante es seleccionar aquellos que estén verdaderamente alineados con la estrategia y que provoquen un mayor impacto en el menor tiempo posible.

Finalmente, otra variable que afectó la ejecución de la estrategia en Tiosa fue la ausencia de una metodología estándar para gestionar los proyectos. A cada líder de proyecto simplemente se le asignaba uno o más proyectos sin apoyarlo en la construcción de su diseño. Esto ocasionó problemas en el camino, ya que muchas veces no se cumplía las expectativas de la Presidencia y la Gerencia General.

#### **4.2.4. Control de la Estrategia**

Hasta el año 2011, no se disponía en Tiosa de un mecanismo formal para controlar periódicamente los avances de la estrategia, la evaluación se realizaba al final del periodo, lo que generalmente provocaba el planteamiento de acciones correctivas tardías. A fines del año 2011, con la implantación del SSM (Sap Strategy Management), la situación mejora al poder visualizar varios reportes en línea y tener la posibilidad de emitir comentarios apenas un indicador o iniciativa presentaba un problema.

Sin embargo, a pesar de que el SSM es un sistema de control de la estrategia muy completo, su nivel de utilización por la plana gerencial es muy bajo, se estima que los gerentes revisan la ejecución de su estrategia apenas un par de horas al mes. En el cuadro 25 se puede observar algunos indicadores relacionados al control de avances en la estrategia.

**Cuadro 24: Indicadores de Control de Avances de la Estrategia**

Variable	2002 - 2005	2006 - 2009	2010 - 2012
Número de ingresos SSM por mes			10
Tiempo promedio en SSM en horas al mes por gerente			2
Reuniones Equipo Gerencial para revisar estrategia por mes	1	1	1
Reuniones interfuncionales de revisión de la estrategia por mes	1	1	1

Fuente: Empresa Tiosa

En el cuadro 25, se observa que se realiza una reunión mensual desde el año 2002 para revisar a la estrategia, en esta reunión se destina un tiempo de dos horas a temas estratégicos. Un tiempo insuficiente si se considera el total de áreas de una compañía. Las reuniones interfuncionales también son escasas, hay que recordar que estas reuniones son muy importantes para la ejecución de estrategia porque los resultados de un área frecuentemente están conectados a los de otra área en una relación causal.

En definitiva, si no existe una cultura de seguimiento en la empresa, difícilmente se podrán evaluar los avances de la estrategia y corregir a tiempo sus desviaciones. Es necesario que se impulse una cultura de seguimiento de la estrategia basada en la estandarización de formatos y la presentación periódica de informes.

#### **4.3. Resultados de la Implementación de la Planeación Estratégica**

A pesar de sus problemas de ejecución y control, Tiosa ha obtenido resultados significativos en los periodos bajo estudio. Se ilustrarán los logros de cada periodo, solo se mostraran los principales objetivos estratégicos que hayan generado resultados tangibles.

Para el análisis se resaltará cuando se alcance una mejora sobre uno de los bloques de la ventaja competitiva: calidad, eficiencia, innovación y satisfacción al cliente. Finalmente, todo lo que se hace en planeación estratégica debe reflejarse en el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la productividad; por tal motivo se ve la evolución su evolución desde el año 2002.

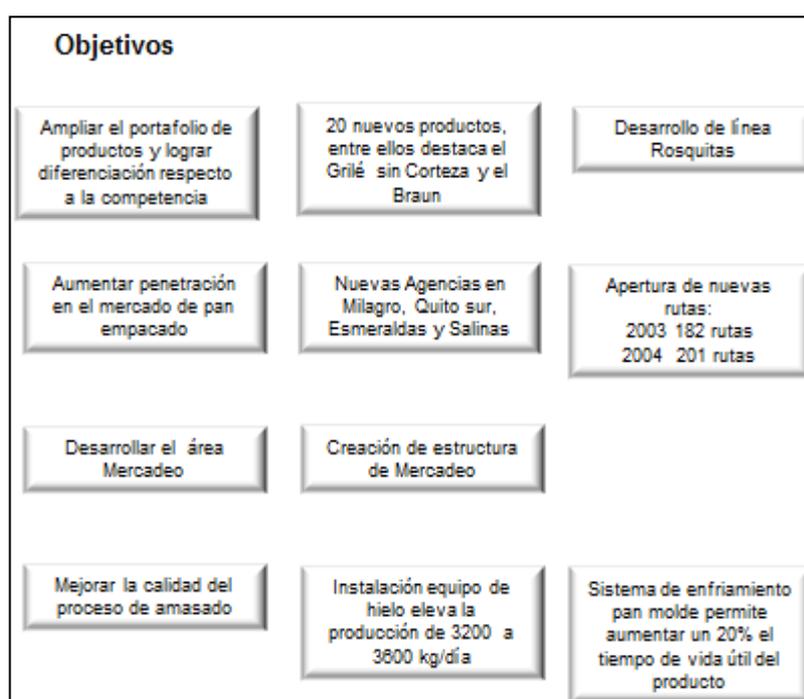
### 4.3.1. Periodo 2002 – 2005

En la innovación de este periodo cabe señalar que se desarrollaron 20 nuevos productos, los más exitosos fueron el Grillé sin Corteza y el Braun que iban dirigidos a los segmentos de horeca y saludable, respectivamente. Actualmente, estos productos tienen una participación promedio en las ventas de panadería de casi 12 por ciento.

En el ámbito de la relación con el cliente y la comercialización se abrieron 383 rutas de ventas y se construyeron nuevas agencias en Milagro, Quito Sur, Esmeraldas y Salinas. También se creó el departamento de Mercadeo para ayudar a impulsar las ventas y mejorar la satisfacción del cliente.

Para lograr la eficiencia en el proceso de amasado, se instalaron nuevos equipos, uno de hielo que permitió elevar la producción de 3200 a 3600 kilogramos por día. Un sistema de enfriamiento también fue clave al hacer que el tiempo de vida útil del producto aumente en un 20%. La figura 19 muestra los principales resultados conseguidos en este periodo.

**Figura 19: Resultados Periodo 2002 - 2005**



Fuente: Empresa Tiosa

### 4.3.2. Periodo 2006 – 2009

En este periodo, aumenta el impulso dado por Tiosa al área de comercialización, se crea un Centro de Formación de Ventas cuyo objetivo es desarrollar las competencias críticas en los vendedores para elevar su gestión en el punto de venta. A la par, se crea el Centro de Información de Ventas para monitorear el desempeño del mercado y la fuerza de ventas de Tiosa, su objetivo es generar información que haga que la toma de decisiones comerciales sea más precisa.

Respecto a la eficiencia, se desarrolla una gestión integral de materiales en el área de producción a través de una reingeniería del sistema de ingredientes, se instalan nuevos equipos de recepción, almacenamiento y despacho instalados. En producción también se implementa el sistema de información SIP para mejor control de la producción y costos. Además se amplía la planta de Guayaquil y Quito, se construyen el almacén de insumos y suministros y se adquiere un nuevo horno para la línea de moldes.

En Mercadeo, se diseña una metodología para administrar a los consumidores y se implementa el software CRM que permitirá recibir quejas y comentarios de clientes y consumidores. Así se logra gestionar las quejas de los consumidores, al solucionar rápidamente los problemas presentados. También se mide la satisfacción del cliente, en este periodo su nivel fue de 75%.

**Figura 20: Resultados Periodo 2006 - 2009**

Objetivos	Resultados
Desarrollar competencias para una gestión de ventas diferenciadora	Se crea el centro de formación de ventas Creación del Centro de Información de Ventas
Desarrollar una gestión integral de materiales	Reingeniería del sistema de ingredientes: equipos de recepción, almacenamiento y despacho instalados
Consolidar la información clave de producción	Sistema de información SIP para análisis de materiales, control de producción y control de costos
Crear un vínculo afectivo con nuestros consumidores	Metodología de administración del consumidor y software CRM implementado
Ampliación Planta Guayaquil	Se construye el almacén de producto terminado, el edificio de comercialización, almacén de insumos, almacén de suministros.
Ampliación Planta Quito	Primer galpón de la planta de producción Grillé Nuevo horno de la línea de moldes

Fuente: Empresa Tiosa

### **4.3.3. Periodo 2010 – 2011**

En el periodo 2010 – 2011, se crean dos centros de distribución: Daule e Ibarra, esto se logra dentro del proyecto Apertura de Nuevos Centros de Distribución, el objetivo es aumentar la penetración en el mercado de pan empaçado. Asimismo, dentro del plan estratégico también se contempló fortalecer las marcas clave de Tiosa, esto se tradujo en la colocación de 1500 exhibidores en tiendas y 200 implementaciones especiales en los mayores clientes. El nivel de satisfacción a diciembre de 2011 fue de 85,6%.

En la búsqueda del aumento de la productividad se logra aumentar de 1185 a 1944 kilogramos por hora la producción de las Súper Hamburguesas, mientras que la calidad mejora y se reduce la miga (huecos en el pan) gracias a la instalación de una nueva amasadora marca Tweedy.

En este periodo es nuevo el objetivo de responsabilidad social contribuir al desarrollo de la comunidad donde se actúa, se realizan talleres nutricionales sobre la mejor forma de alimentarse, 302 personas han sido capacitadas hasta diciembre de 2011.

La implantación del modelo de gestión por competencias también es un hito en este periodo, se realizó la descripción de 800 puestos de trabajo en base a competencias, se creó un diccionario de competencias y se empezó a utilizar la entrevista por competencias para el proceso de selección.

El disponer de información relevante de clientes y consumidores también fue un objetivo del plan estratégico para este periodo, la mejora en este campo se logró a través de la implementación de una herramienta SAP para el análisis comercial de información. Este reporte generó ahorros importantes de tiempo y mejores análisis. Antes de la implementación del software, la generación de reportes tomaba 5 días, ahora se lo hace en media hora.

Por último, el lograr un control de la estrategia y operaciones también fue considerado un aspecto vital para seguir alcanzando metas en todas las

áreas de la empresa. En este punto, se instaló el software SSM para apoyar en el seguimiento de los proyectos y la evolución de los indicadores. Por otro lado, se mejora la alineación del colaborador a la estrategia mediante el diseño y la puesta en práctica de un sistema de compensación por resultados. En este sistema cada colaborador tiene un conjunto de indicadores que están relacionados con la estrategia de la empresa, si alcanza las metas propuestas recibe una compensación variable mensual.

**Figura 21: Resultados Periodo 2010 - 2011**

Objetivos	Resultados
Aumentar penetración en el mercado pan empacado	Dos nuevos centros de distribución: Daule e Ibarra
Incrementar productividad en líneas de producción	De 1185 a 1944 kg/hr (Rey Súper Hamburguesa)
Minimizar variaciones en procesos y atributos de calidad de productos	Amasadora Tweedy reduce la miga del pan
Contribuir al desarrollo de la comunidad en dónde actuamos	302 personas capacitadas en talleres nutricionales
Fortalecer marcas clave en sus segmentos objetivo	1500 exhibidores nuevos y 200 implementaciones especiales
Garantizar el desarrollo de competencias críticas en los colaboradores	Diccionario de competencias, descriptivos de puestos de trabajo y perfiles de competencias
	Proceso de selección y capacitación por competencias
Disponer de información relevante de clientes y consumidores	Herramienta SAP de inteligencia comercial
Lograr un control efectivo de la estrategia y operaciones	Software SAP SSM para gestionar la estrategia Sistema de compensación por resultados

Fuente: Empresa Tiosa

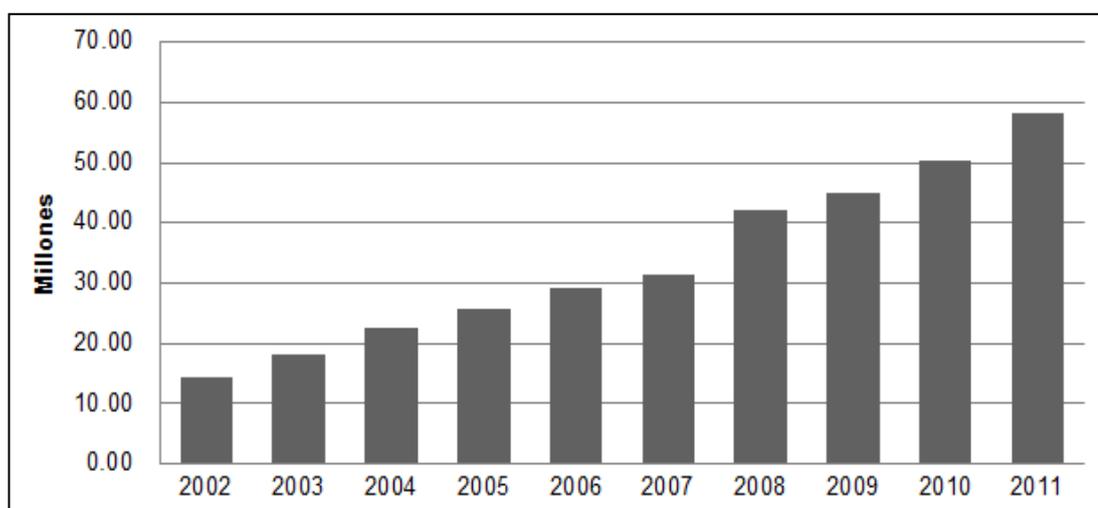
#### 4.4. Evolución de las Ventas, Rentabilidad y Productividad

En opinión de los altos ejecutivos de Tiosa, la planeación estratégica fue determinante para que Tiosa obtenga un crecimiento sostenido y rentable, fundamentalmente debido a la innovación, la inversión en nuevas líneas de producción y la ejecución de varios proyectos de comercialización en los periodos analizados. Todos estos proyectos e ideas no hubieran sido

concebidos y realizados de no aplicarse una metodología formal de planeación estratégica.

Las ventas han cuadruplicado su valor pasando de 15 millones de dólares en el 2002 a 60 en el 2011. Esto representa una tasa de crecimiento promedio de 18.9 % anual superior a la tasa de crecimiento del sector de alimentos que se sitúa en torno al 10% para los últimos tres años<sup>5</sup>. Véase Gráfico 5.

**Gráfico 5: Ventas Brutas en Dólares**



Fuente: Empresa Tiosa

La rentabilidad sobre la ventas fue de 2.45% en el 2002 y se estima llegará a 9.27% en el 2012. En el primer periodo de análisis 2002 – 2005, la tasa de crecimiento promedio de la rentabilidad fue de 15.86%. se debe recordar que en esta época se estaban colocando los cimientos de lo que sería el modelo de planeación estratégica en Tiosa.

En el segundo periodo la rentabilidad da un salto de 2.73% en el 2006 a 7.40% en el 2009, esta fue la época en que la ejecución de la estrategia fue más rápida que los otros periodos, se alcanzaron los resultados en menor tiempo.

En el último periodo de análisis se observa hay una ralentización en la tasa de crecimiento de la rentabilidad, cuya estimación es de 10.80%. Al establecer una relación con la planeación estratégica efectuada en estos

<sup>5</sup> Fuente: [www.ecuadorinmediato.com](http://www.ecuadorinmediato.com)

años, se observa que la ejecución de varios proyectos de comercialización y operaciones estuvo demorada y que en general se establecieron demasiadas iniciativas estratégicas para cada líder de negocio. En total veintiún iniciativas para este periodo versus doce del anterior. El cuadro 22 muestra la rentabilidad anual de Tiosa.

**Cuadro 25: Rentabilidad sobre Ventas**

<b>Año</b>	<b>Rentabilidad sobre Ventas (%)</b>	<b>Crecimiento del Periodo (%)</b>
2002	2.45	
2003	3.73	
2004	3.36	
2005	3.81	15.86
2006	2.73	
2007	2.49	
2008	4.58	
2009	7.40	39.43
2010	7.54	
2011	8.43	
2012*	9.27	10.80%

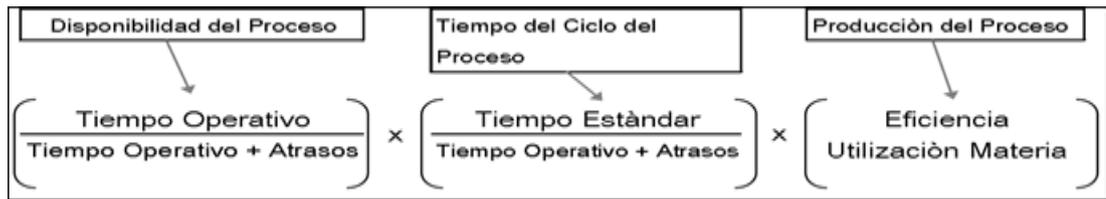
Fuente: Empresa Tiosa

\*Valor estimado

La productividad es otra variable favorablemente impactada por la planeación estratégica, a lo largo del periodo de análisis se han realizado ampliaciones de la planta de Guayaquil, de Quito. Asimismo se ha mejorado el sistema de recepción de materias primas y se ha trabajado en minimizar las variaciones de los productos terminados.

La productividad es consecuencia de varios factores: disponibilidad del proceso, tiempo de ciclo del proceso y eficiencia en la utilización de materias primas. Si se multiplican estos tres factores se obtiene el valor de productividad como se calcula en Tiosa. La figura 22 muestra la fórmula.

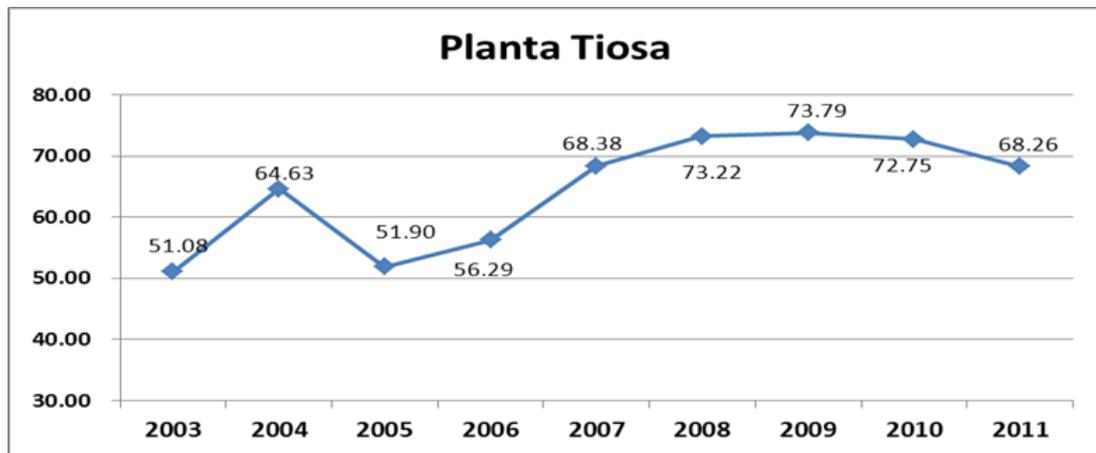
**Figura 22: Fórmula de Productividad**



Fuente: Empresa Tiosa

La productividad se elevó de 51.08 en el 2003 a 68.26% en el 2011. El gráfico 6 muestra la tendencia de la productividad anual.

**Gráfico 6: Productividad Anual Tiosa**



Fuente: Empresa Tiosa

El plan estratégico del periodo 2006 – 2009 contemplaba varias inversiones en planta y mejoras en el sistema de ingredientes, todo eso se tradujo en una tendencia creciente de la productividad.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE MEJORA

En el capítulo anterior se realizó un análisis de los pasos seguidos en el proceso de planeación estratégica en Tiosa desde el año 2002 hasta el 2011. A continuación, se elaborará una propuesta de mejora que considere los principales aspectos que la compañía Tiosa debe revisar para optimizar la formulación, ejecución y control de los avances de su estrategia.

#### 5.1. Problemas de la Planeación Estratégica de Tiosa

Antes de proponer las mejoras a la planeación estratégica de Tiosa es necesario que se mencionen cuáles son a nuestro juicio los problemas que enfrenta la empresa al momento de formular, ejecutar y controlar su estrategia. Véase cuadro 23.

**Cuadro 26: Problemas de la Planeación Estratégica en Tiosa**

<b>Fase de la Planeación Estratégica</b>	<b>Problema</b>
<b>Formulación</b>	
Misión y Visión	Marco de análisis informal, misión y visión muy generales.
Fijación de metas corporativas	Demora en la fijación de metas y continuos cambios a lo establecido.
<b>Ejecución</b>	
Iniciativas Estratégicas	No se delimitó propósito, alcance, presupuesto para cada proyecto.
Comunicación de la Estrategia	Ausencia de comunicación de la estrategia hacia todos los niveles jerárquicos
<b>Control</b>	
Seguimiento de los Proyectos	No existe una metodología estandarizada para el seguimiento de proyectos.
Reuniones de Revisión Estrategia	Las reuniones de revisión de la estrategia no seguían una agenda establecida.

**Fuente:** Autores

En el cuadro 26, se ilustran los problemas que identifican en Tiosa respecto a su planeación estratégica. Se tienen seis problemas distribuidos en las tres fases de la planeación estratégica. Los problemas más graves están en la parte de ejecución, si una empresa no delimita claramente cuáles son sus expectativas en sus proyectos y a su vez comunica la estrategia a todos los niveles puede ser que no logre todos los resultados esperados porque termina ejecutando mal una buena estrategia.

Afortunadamente todos los problemas identificados tienen soluciones factibles que serán de aplicación en el corto plazo. Para proponerlas se considerarán las teorías establecidas en planeación estratégica y también ideas propias de los autores.

## **5.2 Propuesta de Mejora**

### **5.2.1 Misión y Visión**

La misión y visión de una compañía son elementos clave de la organización, expresan su razón de ser y hacia dónde planea dirigirse la empresa. Toda misión y visión debe cumplir con las siguientes características:

- a) **Definir el objetivo central:** Aquello en lo que la empresa va a concentrar su esfuerzo.
- b) **Ser altamente diferenciada:** Debe especificar cuál será su ventaja competitiva.
- c) **Ser medible a través de indicadores:** Debe ser posible traducirla a indicadores.

En el caso de Tiosa, se piensa que la misión y visión son muy generales, es decir su planteamiento podría aplicarse a cualquier empresa alimenticia. Se recuerda su misión y visión:

**Misión:** “Contribuir a la nutrición familiar con productos frescos, apetitosos y naturales que siempre están a la mano”

**Visión:** “Líderes ecuatorianos en propuestas innovadoras de productos alimenticios con mejor aporte nutricional”.

En ninguna parte de la misión y visión aparece el negocio a qué se dedican, bien podría ser una empresa que fab0072ique yogurt o algún otro alimento, por tal motivo se considera que debe mejorarse la misión para que verdaderamente indique el propósito de la organización. De acuerdo a las características que debe tener toda misión, Tiosa no está cumpliendo con el primer literal de definir el objetivo central. Su misión y visión deberían ser:

**Misión:** “Contribuir a la nutrición familiar con productos **de panadería** frescos, apetitosos y naturales que siempre están a la mano”

**Visión:** “Líderes ecuatorianos en propuestas innovadoras de productos alimenticios **de pan** con mejor aporte nutricional”.

La simple inclusión de las palabras “de panadería” en el caso de la misión y “de pan” en la visión contribuyen a enfocar la misión y visión de Tiosa en lo que es su negocio, el pan.

Respecto al literal b y c, Tiosa cumple con las características de una misión al especificar sobre qué atributos serán evaluador por el consumidor: fresco, apetitosos y naturales así cómo estar siempre disponible. En la visión también se menciona que la empresa va a innovar valorando el aspecto nutricional de sus productos. Si se quisiera traducir la misión y visión a indicadores puede hacerse a través de una medición de mercado del cumplimiento de los atributos: frescura, apetitoso, natural y disponibles. En el caso de la visión debería relacionarse con la participación de mercado y los nuevos productos desarrollados en Tiosa.

### **5.2.2 Fijación de metas corporativas**

El problema con la fijación de las metas corporativas es que no se aplicó ningún método formal para establecerlas, consecuencia de esto algunas de ellas fueron mal definidas y posteriormente se cambiaron.

Nuestra propuesta de mejora en este punto tiene dos aristas, primero la necesidad de aplicar uno de los métodos existentes para fijar las metas y segundo la verificación de cada meta establecida respecto a criterios objetivos.

Tiosa debería aplicar uno de estos cuatro métodos para fijar sus metas:

1. **Derivada de una meta de negocio:** Muchas veces las metas del negocio están prescritas por el mercado o por los accionistas, en este caso, la organización no tiene opción.
2. **Benchmarking:** Con este método las compañías identifican cuál es el número uno o dos en determinada actividad e identifican cuáles son sus métodos para alcanzar el éxito.
3. **Mejoramiento basado en el desempeño histórico:** Muchas empresas utilizan este método para construir sus presupuestos, este proceder, sin embargo posee el defecto de no tener en cuenta el ambiente cambiante competitivo.
4. **Establecer una base y fijar las metas en un plazo determinado:** Este método se utiliza generalmente para indicadores nuevos, cuando no existe una base para definir el nivel de desempeño requerido (meta) muchas organizaciones realizan un monitoreo inicial para fijar una base de desempeño antes de fijar la meta.

De los cuatro métodos, sólo en los últimos tres se tiene la responsabilidad de fijar una meta. Cualquiera de los tres métodos es conveniente dependiendo de las circunstancias y la naturaleza de la variable a analizar. Por ejemplo, en los indicadores de producción, es fácil aplicar el benchmarking para establecer la productividad que debería conseguir una empresa o el número de defectos en su producto al analizar indicadores de la industria o compañías similares.

El tercero es el método que se utiliza más frecuentemente en las empresas; sin embargo este método es un poco arriesgado, porque asume que un comportamiento del pasado se repetirá en el futuro. Por tal motivo, hay que ser cautos en la aplicación de este método y analizar exhaustivamente el entorno antes de fijar una meta. El último método conocido como prueba y error, se lo aplica cuando no existen datos que permitan hacer un análisis histórico o una comparación. En este caso, se realizan algunas pruebas hasta que se logre fijar una meta más realista.

Lo más importante al elegir un método es explicitar cuál se utiliza y la fuente de información en que se basa. Si no se cumple esto, se corre el riesgo de construir castillos en el aire debido a la confiabilidad de la meta. Para colaborar con Tiosa en formalizar la fijación de metas se propone el siguiente formato. Véase figura 23.

**Figura 23: Formulario para Fijación y Revisión de Metas**

Tipo de cambio (Marcar con una X):			
Definición de meta por primera vez	<input type="checkbox"/>	Modificación es a la meta definida	<input type="checkbox"/>
		Definición de meta a indicador modificado	<input type="checkbox"/>
		Fecha:	<input type="text"/>
<b>Nombre</b>	Nombre de la persona que define o modifica la meta		
<b>Cargo</b>	Cargo de la persona que define o modifica la meta		
<b>Nombre del Indicador</b>	Nombre del indicador cuya meta está siendo modificada o definida		
<b>Objetivo relacionado</b>	Nombre del Objetivo		
Incluir los datos abajo, para la modificación o definición de la meta del indicador			
<b>Unidad de Medida</b>	<input type="text"/>	<b>Periodicidad</b>	<input type="text"/>
<b>Método de cálculo</b>	1. Derivada de una meta de negocio. 2. Benchmarking 3. Desempeño histórico 4. Prueba y error		
	<b>Fuente de información</b>	<input type="text"/>	
<b>Detalle los cálculos efectuados para llegar a la nueva meta</b>			

**Fuente:** Autores

El formulario contempla la definición de una meta por primera vez, la modificación a una meta definida y el establecimiento de una meta a un indicador modificado. Además se pide que elija el método que va a utilizar para calcular la meta, la periodicidad de la meta y su fuente de información. Finalmente se solicita un detalle de los cálculos. Hay la seguridad que la sencilla aplicación de este formulario ayudará a que Tiosa mejore en su forma de fijar las metas.

Una vez establecida la meta, se sugiere a Tiosa aplicar el ampliamente conocido acrónimo SMART para evaluar la calidad de sus metas. Si las metas pasan satisfactoriamente esta prueba, se está listo para empezar a pensar cómo conseguir esas metas a través de los proyectos. Las preguntas que Tiosa debería formular en cada meta son:

**Specific (Específicas):** ¿Es la meta suficientemente detallada de manera que una persona que no forme parte de su equipo sepa qué se debe hacer y cómo?

**Measurable (Mensurable):** ¿Hay una forma clara de medir el éxito? ¿Cómo sabrá Ud. cuando ha alcanzado sus metas?

**Actionable (Manejable):** ¿Hay una serie clara de pasos a seguir para alcanzar sus metas?

**Realistic (Realista):** ¿Es posible alcanzar esta meta considerando los recursos disponibles para el equipo?

**Timely (Oportuno):** ¿Cuándo se logrará la meta?

### 5.2.3 Iniciativas Estratégicas

La gestión de las iniciativas estratégicas es el elemento clave de la ejecución de la estrategia, si los proyectos no se realizan de acuerdo a lo planificado, jamás se logrará implementar la estrategia definida. En este punto se recomienda a Tiosa dos aspectos:

1. Diseñar una estructura común a todos los proyectos.

2. Creación y difusión de un proceso de administración de iniciativas.

### 5.3.2.1 Estructura de los Proyectos

En el mercado existe multitud de libros sobre gestión de proyectos, sin embargo, de la bibliografía investigada se ha escogido al libro Implementación de Estrategias, la responsabilidad que construye o destruye ejecutivos, para servir de marco teórico a la propuesta que se va a hacer sobre la estructura para definir un proyecto en Tiosa. Nuestra intención es plantear algo sencillo y a la vez efectivo.

La definición de una iniciativa estratégica es el documento que contendrá todos los aspectos básicos del proyecto. Nuestra propuesta incluye siete partes:

- 1. Objetivos:** Deben ser concretos, sin ambigüedades y en lo posible referirse a los aspectos cualitativos y cuantitativos. Recuerden que precisan los aspectos necesarios para cumplir el objetivo general. Por ejemplo: Simplificar el sistema de recepción de principales ingredientes secos para obtener un ahorro anual de US\$120,000.
- 2. Alcance:** debe definirse con un alto nivel de precisión para no crear falsas expectativas. Por ejemplo: Disponer de cinco nuevos centros de distribución que permitan incrementar la participación de mercado en los territorios adyacentes a Ibarra, Daule, Loja.
- 3. Propuesta de Cambio:** Describe la nueva solución que propone el proyecto para alcanzar los objetivos enunciados y es el contenido que va a ser objeto del trabajo en caso de aprobación. Por ejemplo en el caso de un proyecto relacionado con la implantación del modelo de gestión estratégica en una empresa podría ser:

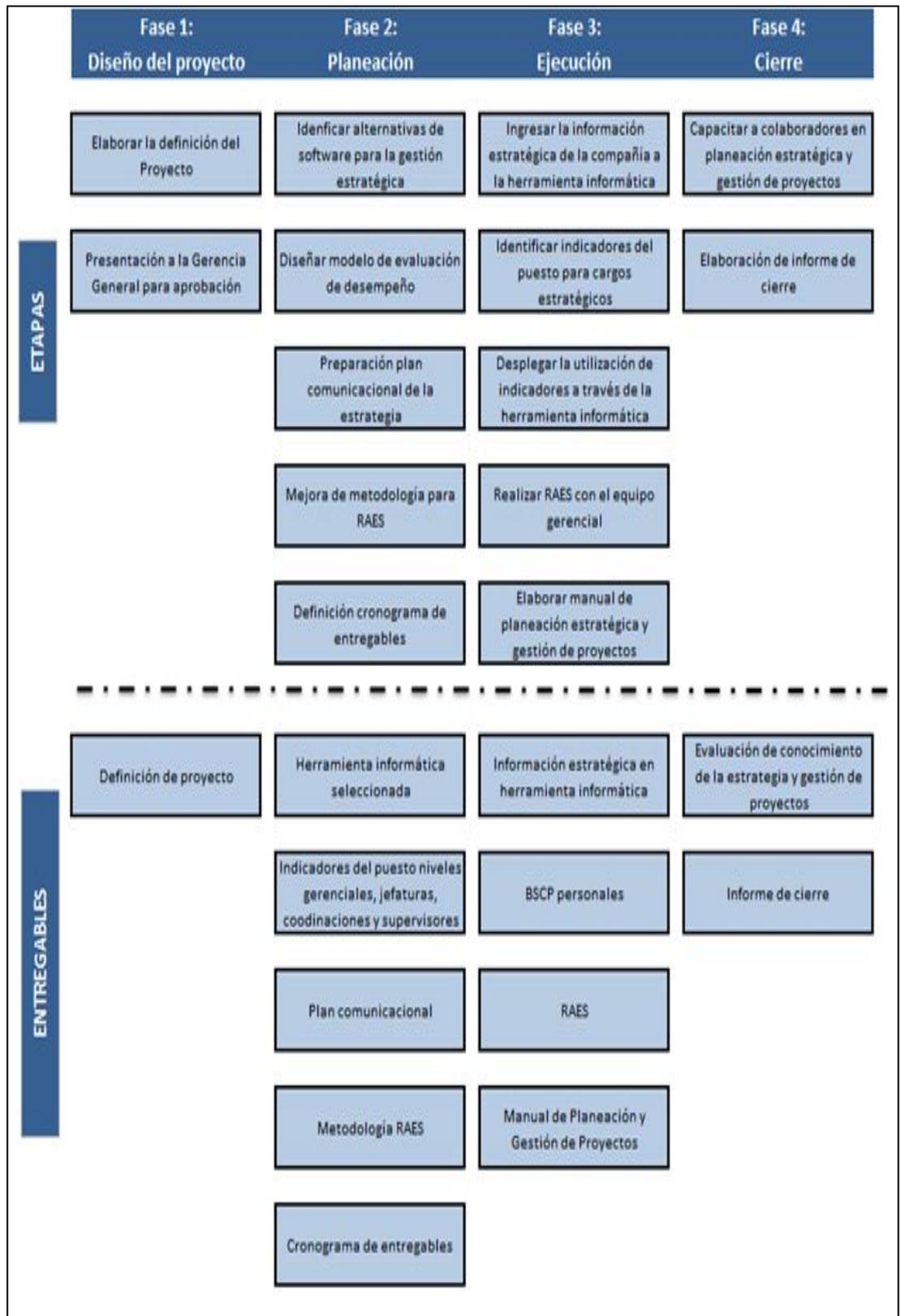
**Cuadro 27: Propuesta de Cambio**

<b>Estado Actual</b>	<b>Resultado deseado</b>
Insuficiente conocimiento de la estrategia en todas las áreas de la compañía	Colaboradores conocerán la estrategia y estarán comprometidos a su ejecución
Poco uso de la tecnología para el seguimiento de la estrategia	La tecnología como componente importante del seguimiento de la estrategia
No se aplican incentivos relacionados a la ejecución de la estrategia	Alineación de objetivos e incentivos con la estrategia en los niveles gerenciales, jefatura y coordinación.
No se aplica metodología formal para reuniones de análisis estratégico	La metodología es aplicada con éxito en cada reunión de análisis estratégico

**Fuente:** Autores

- 4. Metodología:** Se explica cómo se piensa elaborar la solución propuesta en el proyecto. La descripción incluye las cuatro etapas de un proyecto (definición, planeación, ejecución y cierre) y dentro de ellas las actividades (pasos; tareas) a realizar y los entregables o productos intermedios a obtener. Un ejemplo en el caso de un proyecto relacionado con planeación estratégica:

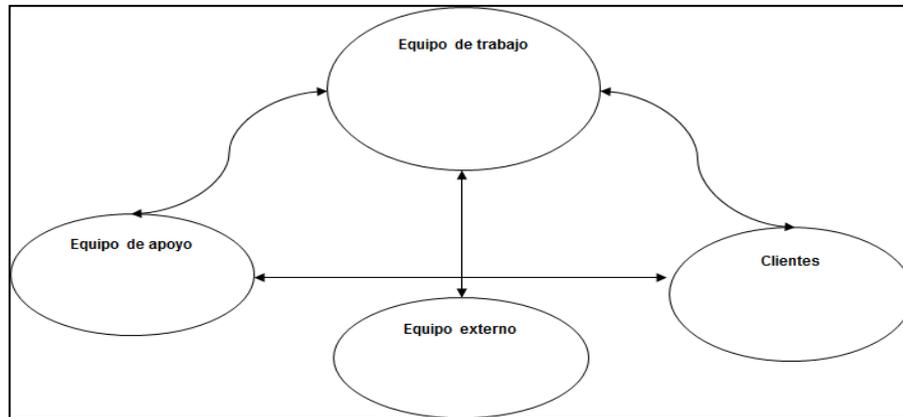
**Figura 24: Metodología de Proyectos**



Fuente: Autores

5. **Equipo de trabajo:** En todo proyecto se debe definir quiénes van a participar en el proyecto y su función. Véase figura 25.

**Figura 25: Equipo de Trabajo**



**Fuente:** Autores

En el óvalo de equipo de trabajo se colocará al líder de proyecto y el equipo que está a cargo de la ejecución de las actividades establecidas dentro del proyecto. El equipo de apoyo comprende a las personas que colaboran con algún aspecto del proyecto, por ejemplo, el área de informática si fuera necesario realizar alguna videoconferencia. El equipo externo incluye asesores, capacitación y consultoría. Los clientes son los beneficiados por el proyecto.

6. **Cronograma:** Permite establecer, a partir del inicio del proyecto, los plazos en que cumplirán las distintas etapas de la metodología. Se sugiere utilizar un software para la realización del cronograma.
7. **Justificación Económica:** Toda iniciativa debe ser rentable, por tal motivo es importante que se definan claramente cuál va a ser la inversión y el tiempo en que se recuperará. Otra información como el impacto que tendrá sobre las áreas de la empresa, también debería ser incluida. Se propone el siguiente formato para la justificación económica de los proyectos. Véase figura 26.

### Figura 26: Justificación Económica de Proyectos

A-INFORMACION GENERAL DEL PROYECTO													
Nombre de la Empresa:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	Fecha:	<input style="width: 95%;" type="text"/>										
Nombre del Proyecto:	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>		Duración del Proyecto										
Solicitante de Inversión:	<input style="width: 100%;" type="text"/>												
B-CONTROL FINANCIERO													
CONTROL PRESUPUESTARIO	ANALISIS ROI												
INVERSION PRESUPUESTADA	BENEFICIO ECONOMICO ANUAL	USD	<input style="width: 95%;" type="text"/>										
Si <input style="width: 30px;" type="text"/>	MONTO DE LA INVERSION	USD	<input style="width: 95%;" type="text"/>										
No <input style="width: 30px;" type="text"/>	Razón Costo/Beneficio	VECES	<input style="width: 95%;" type="text"/>										
MONTO PRESUPUESTADO USD	Periodo de Repago	AÑOS	<input style="width: 95%;" type="text"/>										
Fecha de Realización de los Desembolsos													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Fecha</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">\$ 0.00</td> </tr> </tbody> </table>	Fecha	Monto							TOTAL	\$ 0.00			
Fecha	Monto												
TOTAL	\$ 0.00												
INFORMACION ESPECIFICA DEL PROYECTO													
Cual es la justificación de la inversión?													
1-Cual es el impacto del proyecto de inversión ?													
Estratégico :													
Operacional:													
2-Qué áreas y/o procesos de la empresa serán afectadas por la implementación del proyecto?													
3-Quien será el responsable del proyecto?													
4-Cual es el monto de inversión del proyecto?													
Personal	<input style="width: 95%;" type="text"/>												
Vehiculo	<input style="width: 95%;" type="text"/>												
Total	<input style="width: 95%;" type="text"/>												
5-Qué costos recurrentes generará la implementación del proyecto?													
F - REVISION Y APROBACION													
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Gte. Gral. o Dir. Ejecutivo	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Presidente												

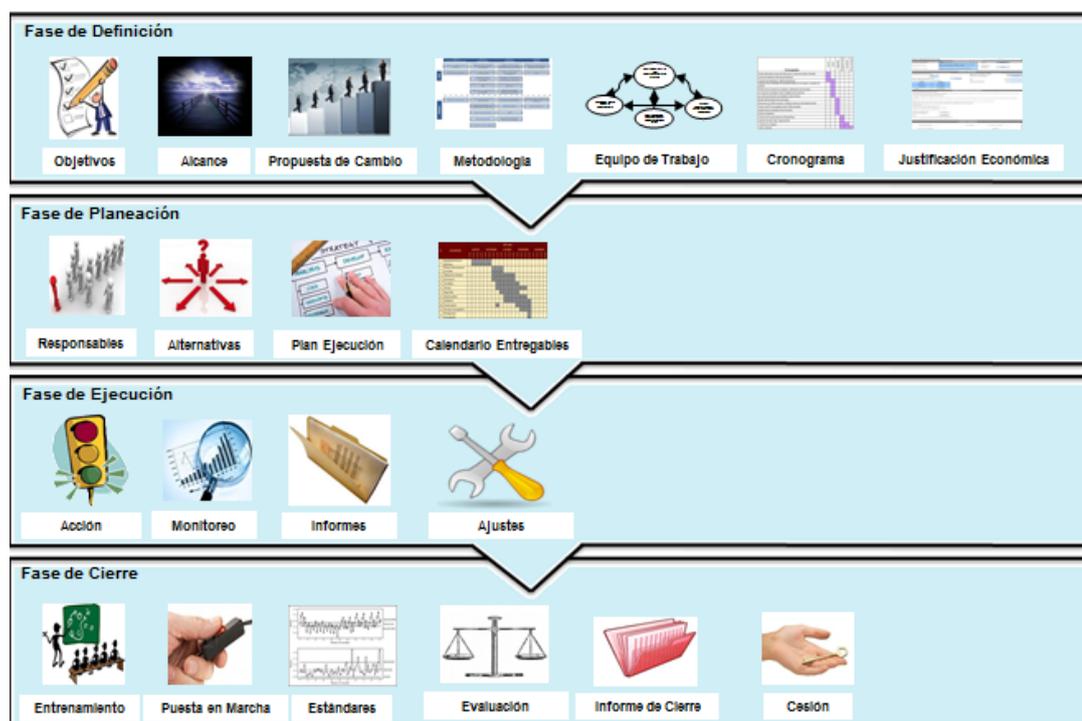
**Fuente:** Autores

En la justificación económica se incluirá el beneficio económico de la iniciativa, el monto de inversión del proyecto desglosado por concepto y por desembolso mensual. Se calculará la razón costo/beneficio y el periodo de repago. Además se describirá el impacto del proyecto sobre lo estratégico y operacional.

### 5.2.3.2 Creación y Difusión de un Proceso de Administración de Iniciativas

Para que las iniciativas estratégicas se ejecuten según lo planificado es necesario que todos conozcan aunque sea de forma general las tareas que se hacen en cada fase de un proyecto. Por tal motivo, se propone para Tiosa la creación y difusión de un proceso de administración de iniciativas similar al de la figura 27.

**Figura 27: Proceso de Administración de Iniciativas**



**Fuente:** Autores

Los proyectos tendrían cuatro fases: definición, planeación, ejecución y cierre. La definición fue tratada en el acápite anterior, contiene los aspectos básicos del proyecto. Una vez obtenida la aprobación del proyecto por los

altos mandos de la empresa, se entra a la fase de planeación en dónde básicamente hay que elaborar el plan de ejecución y definir responsables para cada actividad a realizar. Esta fase termina con la presentación del calendario de entregables, lo entregables son los resultados de cada actividad, puede ser un informe, un producto, etc.

En la fase de ejecución, se ingresa a la acción, aquí es importante el monitoreo constante y la elaboración de informes. Además se debe considerar la realización de ajustes al plan. En la fase de cierre se procede a entrenar a las personas que recibirían un nuevo proceso o producto sobre los estándares a utilizar, se hace una evaluación de los resultados y se presenta un informe de cierre. El informe de cierre servirá para visualizar qué tan bien estuvo la ejecución del proyecto y sobre todo para aprender de los errores y no volver a cometerlos en futuros emprendimientos. Se propone el siguiente formato de informe de cierre. Véase figura 28.

**Figura 28: Informe de Cierre de Proyecto**

<i>Datos Generales</i>											
Nombre del proyecto:									Fecha:		
Líder:											
Equipo:											
<i>Análisis de cada fase/tarea importante del proyecto</i>											
Fase del proyecto/Tarea	¿Qué funcionó?					¿Qué no funcionó?			¿Cómo mejorar?		
<i>Resultados del proyecto</i>											
Objetivos/Propuesta de cambio					Presupuesto		Plazo de terminación				
Descripción	Meta	Real	% Cump.	Comentario	Previsto	Real	Fecha límite	Fecha real	¿Se cumplió?	Comentario	
<i>Lecciones aprendidas: ¿Qué lecciones se podrían aplicar a proyectos futuros?</i>											

**Fuente:** Autores

En el formato cada una de las fases de un proyecto y se describe lo que funcionó o no, asimismo se coloca cómo mejorar. En los resultados del proyecto se evalúa si se alcanzaron los objetivos propuestos, el presupuesto

y el plazo de terminación. Finalmente se hace un resumen de las lecciones aprendidas en el proyecto y cuáles se podrían aplicar a futuras iniciativas.

## 5.2.4 Comunicación de la Estrategia

Se considera que en Tiosa faltó comunicar formalmente la estrategia fuera de la cúpula gerencial, hay que recordar que una ejecución efectiva de la estrategia requiere que los empleados se comprometan personalmente a ayudar a que la empresa cumpla los objetivos estratégicos determinados. Por tal motivo se sugieren dos puntos a Tiosa, primero, la elaboración y difusión de una agenda de cambio y segundo el desarrollo de un plan comunicacional que tenga como base la capacitación en estrategia.

### 5.2.4.1 Agenda de Cambio

La declaración de visión brinda una meta y una descripción de alto nivel de cómo la organización se propone crear valor en el futuro. Sin embargo, puede resultar muy intangible para el resto de los niveles, en este caso sería conveniente utilizar la herramienta de gestión agenda del cambio estratégico para generar la motivación sobre la necesidad de cambiar. Una agenda de cambio consiste en describir cuál es la situación actual de la empresa y cuál es la deseada. Véase el ejemplo de la figura 29.

**Figura 29: Ejemplo de Agenda de Cambio**

<b>DE:</b>	<b>Agenda de cambio</b>	<b>A:</b>
Rentabilidad media	<b>Benchmark</b>	Líder en rentabilidad
Tradicional	<b>Comercialización</b>	Ciclo Comercial Integrado
Producto	<b>Enfoque al cliente</b>	Experiencia
Servicios tradicionales por departamento	<b>Producto</b>	Oferta de servicios integrados
Enfocada al cliente en general	<b>Propuesta de valor</b>	Enfocada a nichos de mercado
Medios tradicionales	<b>Promoción</b>	Imagen e Identidad en Red
Basada casi exclusivamente en TTOO	<b>Distribución</b>	Mezcla de diferentes canales por segmento de cliente
Basada en la repetición	<b>Fidelización</b>	Basada en la prescripción
Políticas y normas	<b>Cultura</b>	Enfoque a resultados
Individual y funcional	<b>Responsabilidad</b>	Equipos multifuncionales

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

Se puede observar que en la agenda de cambio se utilizan varios temas, por ejemplo benchmark, comercialización, enfoque al cliente, producto, etc. En el caso de Tiosa se propone establecer una agenda por tema estratégico que consideren los cambios en excelencia operacional, innovación, intimidad con el cliente y consumidor y responsabilidad social.

En síntesis, si la compañía está a punto de ejecutar una nueva estrategia, el equipo de líderes debería enunciar y comunicar una agenda de cambio estratégico que describa las transiciones culturales, estructurales y operativas necesarias del pasado al futuro.

#### **5.2.4.2 Plan Comunicacional**

Un consejo frecuentemente escuchado en el ámbito de la comunicación es que hay que comunicar de siete maneras diferentes. Hay que emplear múltiples canales de comunicación para transmitir el mensaje: presentaciones, boletines, informativos, folletos, carteleras, reuniones corporativas interactivas, intranets, publicaciones mensuales, programas de capacitación y cursos educativos on-line.

Tiosa debería elaborar un plan comunicacional que utilice varios de los canales mencionados. Sin embargo, a nuestro parecer el mejor canal que puede utilizar Tiosa es la capacitación de los niveles jerárquicos responsables de la ejecución de la estrategia. La capacitación debería estar a cargo de la Oficina de Administración Estratégica que en primera instancia entrenaría a los gerentes. Luego los gerentes capacitarían a sus jefes. Finalmente los jefes entrenarían a sus subordinados. De esta forma, todos son responsables de comunicar la estrategia, aunque es la Oficina de Administración Estratégica la que debe hacer el seguimiento continuo a la ejecución del plan comunicacional. A modo de sugerencia se ilustra en el cuadro 28 un ejemplo sencillo de plan comunicacional dividido por trimestres.

**Cuadro 28: Ejemplo de Plan Comunicacional**

Canal	T1	T2	T3	T4
Folleto de planificación estratégica	<input type="checkbox"/>			
Capacitación a líderes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informes de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concursos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

**Fuente:** Autores

El folleto de planificación estratégica se lo entregaría en el primer trimestre, su contenido sería: la agenda de cambio estratégico, el mapa estratégico y los proyectos a desarrollarse. La capacitación a los líderes se haría continuamente durante el año, recalando que sean ellos los que deben capacitar a sus subordinados.

Los informes de desempeño ofrecen retroalimentación sobre los avances de la estrategia, deben ser entregados cada trimestre para que las personas sepan cómo están contribuyendo al desempeño de la empresa. Finalmente, también se deberían incluir concursos relacionados a la estrategia, se premiaría a las personas que respondan correctamente las preguntas formuladas de estrategia.

Un aspecto adicional que se recomienda a Tiosa es continuar con la implementación del sistema de compensación por resultados como forma de motivación a los empleados para el cumplimiento de sus responsabilidades de trabajo, sin embargo no deben olvidar relacionar los indicadores del puesto con la estrategia definida en la empresa.

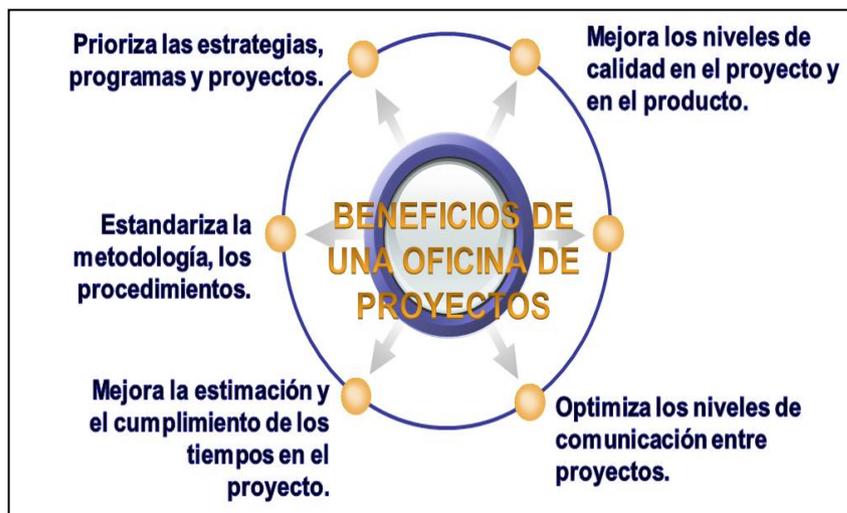
## **5.2.5 Seguimiento de los Proyectos**

### **5.2.5.1 Oficina de Ejecución de Proyectos**

Para un seguimiento efectivo de las iniciativas se propone la creación de una oficina de ejecución de proyectos que se encargue de estandarizar procedimientos, procesos y herramientas para su uso común en todos los

proyectos. Su principal función sería la de impulsar la ejecución de los proyectos en la empresa. La oficina de proyectos puede aportar muchas ventajas a la organización. Véase figura 29.

**Figura 29: Beneficios de una Oficina de Proyectos**



**Fuente:** Autores

Entre sus principales responsabilidades se tendrían:

- Participar activamente en el proceso de diseño y planeación de proyectos en las diferentes áreas.
- Diseñar herramientas, metodologías y plantillas para la gestión de proyectos.
- Definir indicadores para la medición del avance de los proyectos
- Programar el calendario de reuniones de seguimiento a la ejecución de los proyectos con las distintas áreas funcionales.
- Planificar el programa anual de capacitación y asesoría en gestión de proyectos.

- Proponer soluciones alternativas al desarrollo del proyecto cuando se encuentre en una situación que comprometa sus resultados
- Presentar informes de avances en la ejecución de proyectos a la Gerencia General

Se sugiere que en Tiosa se cree una oficina de ejecución de proyectos que dependa directamente de la Gerencia General. En un principio, debido a que la cartera de proyectos en Tiosa no es muy extensa, puede estar conformada por un jefe de proyectos y un analista.

#### **5.2.5.2 Método del Valor Ganado**

Un método que se recomienda para Tiosa es el seguimiento de los proyectos a través del valor ganado. El método es parte de los estándares propuestos en el PMBOK (Project Management Body of Knowledge) para evaluar si un proyecto avanza conforme a lo establecido. El PMBOK fue escrito por el Instituto para la Gerencia de Proyectos (PMI) como un esfuerzo para estandarizar a nivel mundial la metodología de gestión de proyectos.

El análisis de valor ganado se realiza puntualmente para medir el estado del proyecto por medio de la respuesta a las tres siguientes preguntas:

- ¿Qué tanto trabajo se planificó?
- ¿Qué tanto trabajo actualmente se ha completado?
- ¿Qué tanto ha costado completar el trabajo actual?

Luego de obtener la respuesta a estas preguntas, las métricas del valor ganado pueden ser calculadas fácilmente. Para ejemplificarlo se utiliza el caso de un supermercado: Suponga la creación de un supermercado. Las fases del proyecto son: diseño de la estrategia comercial, construcción y equipamiento. El proyecto dura 6 meses y tiene un costo de \$10.000. Sus costos presupuestados para los seis meses son:

**Cuadro 28: Ejemplo de Técnica de Valor Ganado: Costos**

COSTO PRESUPUESTADO							
FASE DEL PROYECTO	ene	feb	mar	abr	may	jun	TOTAL
1. Diseño de estrategia	\$1,500	\$1,500					\$3,000
2. Construcción			\$2,000	\$2,000	\$2,000		\$6,000
3. Equipamiento						\$1,000	\$1,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,500</b>	<b>\$1,500</b>	<b>\$2,000</b>	<b>\$2,000</b>	<b>\$2,000</b>	<b>\$1,000</b>	<b>\$10,000</b>
<b>Costo acumulado</b>	<b>\$1,500</b>	<b>\$3,000</b>	<b>\$5,000</b>	<b>\$7,000</b>	<b>\$9,000</b>	<b>\$10,000</b>	
<b>% acumulado</b>	<b>15%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>	
COSTO REAL							
FASE DEL PROYECTO	ene	feb	mar	abr	may	jun	TOTAL
1. Diseño de estrategia	\$1,000	\$1,000					\$2,000
2. Construcción			\$2,000	\$4,000			\$6,000
3. Equipamiento							
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,000</b>	<b>\$1,000</b>	<b>\$2,000</b>	<b>\$4,000</b>			<b>\$8,000</b>
<b>Costo acumulado</b>	<b>\$1,000</b>	<b>\$2,000</b>	<b>\$4,000</b>	<b>\$8,000</b>			
<b>% acumulado respecto presupuestado</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>80%</b>			
<b>Desvío presupuestario</b>	<b>\$500</b>	<b>\$1,000</b>	<b>\$1,000</b>	<b>-\$1,000</b>			

**Fuente:** Autores

Si se hace un corte en el mes de abril, se puede observar que se ha gastado \$1000 más de lo presupuestado. ¿Es correcto este análisis de desvío presupuestario? No lo es porque se ha olvidado analizar el porcentaje de tareas que se ha realizado en ese periodo. Puede ser que se haya terminado el proyecto en abril y que por lo tanto se hayan ejecutado todas las actividades por dos mil dólares menos de lo presupuestado. Al combinar las cifras de costos presupuestados, costos reales y porcentaje de avances en los proyectos se obtendrá el valor ganado.

**Cuadro 29: Ejemplo de Técnica de Valor Ganado: Valor del Trabajo**

PORCENTAJE DE TERMINACIÓN A ABRIL							
FASE DEL PROYECTO	ene	feb	mar	abr	may	jun	Presupuesto
1. Diseño de estrategia	80%	100%	100%	100%			\$3,000
2. Construcción			20%	50%			\$6,000
3. Equipamiento							\$1,000
VALOR DEL TRABAJO							
FASE DEL PROYECTO	ene	feb	mar	abr	may	jun	Presupuesto
1. Diseño de estrategia	\$2,400	\$3,000	\$3,000	\$3,000			\$3,000
2. Construcción			\$1,200	\$3,000			\$6,000
3. Equipamiento							\$1,000
<b>Total</b>	<b>\$2,400</b>	<b>\$3,000</b>	<b>\$4,200</b>	<b>\$6,000</b>			<b>\$10,000</b>

**Fuente:** Autores

El valor del trabajo realizado se calcula multiplicando el porcentaje de terminación del trabajo por el monto presupuestado. En el diseño de la estrategia el 80% de tres mil representa \$2400 de trabajo realizado. El valor del trabajo realizado en este proyecto hasta abril es de \$6.000 y se han gastado \$8.000. Es decir se está en peor situación que la que medía con el desvío presupuestario.

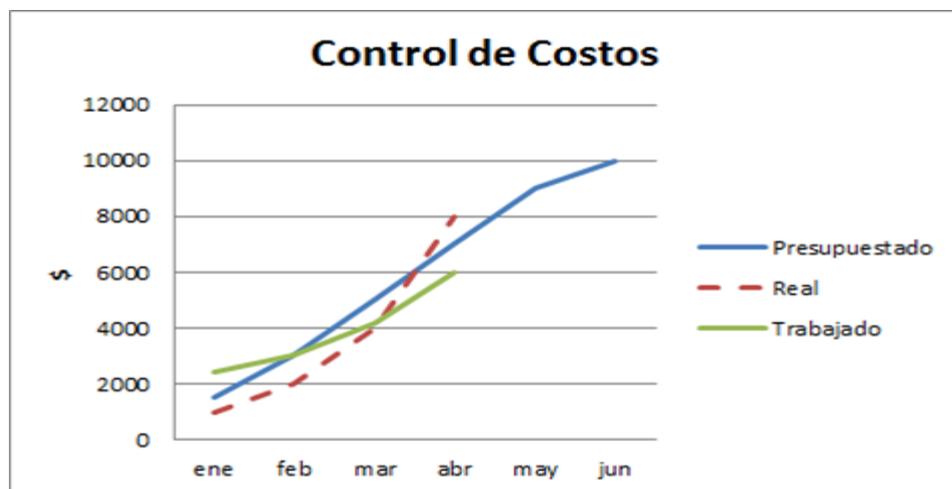
Dentro de la técnica de valor ganado también es posible medir el índice de desempeño de los costos y el índice de desempeño del tiempo. Sus fórmulas son:

Índice de desempeño de costos (IDC) = Valor trabajado / Costo Real

Índice de desempeño de tiempo (IDT) = Valor trabajado / Costo Presupuestado

El IDC en nuestro ejemplo es igual a  $6.000/8000 = 0.75$ , lo que indica que cada dólar invertido en el proyecto generó un valor de apenas 75 centavos. El IDT es igual a  $6.000/7.000 = 0.86$ , lo que muestra que el proyecto está retrasado. Lo ideal es que tanto el IDC como el IDT sean superiores a uno. Es posible hacer un gráfico de control de costos con la herramienta de valor ganado. Véase gráfico 7.

**Gráfico 7: Control de Costos en un Proyecto**



Fuente: Autores

En conclusión, la técnica de valor ganado integra el análisis de presupuesto y porcentaje de trabajo realizado en una sola medición, facilitando de esta manera una forma completa de seguimiento de los proyectos, por tal motivo se lo recomienda a Tiosa.

### 5.2.6 Reuniones de Análisis de la Estrategia

En las reuniones de análisis de la estrategia (RAE), los participantes revisan el desempeño de la estrategia de la organización y proponen acciones de mejora. En Tiosa hubo intentos de realizar este tipo de reuniones desde el año 2006, sin embargo frecuentemente se desviaron del objetivo de la reunión y terminaban discutiendo temas operativos. Se recomienda a Tiosa retomar las RAEs siguiendo las sugerencias descritas en la figura 30.

**Figura 30: Sugerencias para lograr una RAE exitosa**

<p><b>Antes</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos los líderes deben conocer el Flujograma del proceso de preparación de la próxima RAE, con las fechas límites de entregables.</li> <li>▪ Revisar los compromisos adquiridos en la RAE anterior.</li> <li>▪ El análisis de la información estratégica debe ser hecho antes de la RAE. En la RAE se revisarán las acciones propuestas y de ser necesario se modificarán o añadirán otras.</li> </ul>
<p><b>Durante</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener disponible toda la información previa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapa Estratégico</li> <li>- Medición de indicadores con sus metas respectivas</li> <li>- Estado de las iniciativas estratégicas</li> <li>- Agenda propuesta</li> </ul> </li> <li>▪ Insistir que en cada objetivo se discuta el impacto de las iniciativas y se analice también la relación causa – efecto con otros objetivos e indicadores</li> <li>▪ No discutir sobre metodología y enfocarse más en usarla para discutir la estrategia. Se requiere revisar previo a la reunión la metodología por parte de todos los líderes, de tal manera que al llegar a la RAE ya no exista necesidad de revisarla.</li> </ul>
<p><b>Después</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar el acta de la reunión RAE y expresar su conformidad.</li> <li>▪ Coordinar con su equipo de trabajo la ejecución de las acciones establecidas</li> </ul>

**Fuente:** Autores

En general, se requiere que los participantes de la reunión hayan realizado el análisis de sus cifras y los compromisos adquiridos antes de la reunión. Durante la reunión insistir que se revisen las iniciativas estratégicas y su relación con otros objetivos e indicadores, procurar no discutir sobre



de los objetivos bajo análisis. Finalmente se proponen las acciones de mejora y se escriben en un acta que debe ser entregada a los equipos que lideran las iniciativas estratégicas.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Con la documentación proporcionada por Tiosa se pudo realizar un análisis histórico – descriptivo de cómo fue su implementación de la planeación estratégica desde el año 2002 hasta el 2011. Las mejoras realizadas a su proceso de planeación estratégica, si se compara el primer periodo con el último de 2010 – 2012, fue consecuencia de esfuerzo inmenso del equipo gerencial al simplificar y aplicar mejores herramientas para formular y ejecutar la estrategia.

Del análisis realizado en la tesis se puede afirmar que la implementación de la planeación estratégica en Tiosa fue beneficiosa al definir aquellas acciones que la empresa debería ejecutar en cada periodo y en consecuencia hacer que enfoque la utilización de sus recursos en proyectos generadores de ventaja competitiva. El incremento en las ventas, la mejora en la rentabilidad y la productividad no son producto del azar sino de una planeación estratégica coherente a la realidad del mercado.

El modelo Balanced Scorecard seguido por Tiosa desde el año 2002, contribuyó a mejorar la implementación de la planeación estratégica, al permitir visualizar el camino a seguir en el mapa estratégico. El mapa estratégico es una herramienta poderosa para la comunicación de la estrategia y para la evaluación de los resultados obtenidos a lo largo de los años.

## **RECOMENDACIONES**

1. Clarificar su misión y visión mencionando el tipo de negocio a qué se dedican y colocando un marco temporal a su visión.
2. Utilizar métodos y herramientas para la fijación de las metas corporativas.
3. Estandarizar una metodología de gestión de proyectos que defina claramente cuáles son las fases de los proyectos y qué hacer en cada una de ellas.
4. Crear y difundir la agenda de cambio organizacional como herramienta para comunicar la estrategia.
5. Ejecutar un plan de comunicación piramidal que incluya todos los niveles responsables de la estrategia.
6. Reforzar la alineación del sistema de compensación por resultados con la estrategia.
7. Crear la Oficina de Ejecución de Proyectos para impulsar la ejecución estratégica en la empresa.
8. Aplicar el método del valor ganado para medir el avance de los proyectos.
9. Estandarizar metodología para llevar a cabo Reuniones de Análisis Estratégico.

A las recomendaciones anteriores se puede añadir que Tiosa debe buscar la simplificación de sus procesos operativos y la utilización herramientas probadas por su efectividad que pueden provenir de campos distintos al de la planeación estratégica, se refiere a aplicar herramientas de calidad total para una posterior mejora de la planeación estratégica y su integración con las operaciones. El kaizen o mejora continua, debería ser la filosofía de Tiosa si aspira lograr el camino de la excelencia.

## Bibliografía

- ANDREWS, Kenneth. **Planeación Estratégica**. Editorial Mc Graw Hill New York, 1975.
- BOSSIDY, Larry y CHARAN, Ram. **El Arte de la Ejecución en los Negocios**. 1ra edición, Editorial Aguilar, Argentina, 2006.
- edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1996.
- DAVID, Fred. **“Conceptos de Administración Estratégica”**, Editorial Prentice Hall, 11ra Edición.
- HILL, Charles y GARETH, Jones. **Administración Estratégica**.3ra
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. **The Execution Premium**.1ra edición, Editorial Deusto, España, 2008.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. **Mapas Estratégicos**.1ra edición, Editorial Gestión 2000, España, 2004.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. **Alignment**.1ra edición, Editorial Gestión 2000, España, 2005.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**, Harvard Business School Press, 1996.
- KIM, Chan y MAUBORGNE, Renée. **La Estrategia del Océano Azul**. 1ra edición, Editorial Norma, Colombia, 2005.
- LLEDO, Pablo y RIVAROLA, Gustavo. **Gestión de Proyectos**. 1ra edición, Editorial Pearson, Colombia, 2007.
- MINTZBERG, Henry y otros. **El Proceso Estratégico**. 1ra edición, Editorial Prentice Hall, México, 1997.
- MINTZBERG, Henry y otros. **Safari a la Estrategia**. 1ra edición, Editorial Granica, Argentina, 2003.
- PORTER, Michael. **“Estrategia Competitiva”**, Editorial Continental, México, 1982.
- PORTER, Michael. **“La ventaja competitiva de las naciones”**, Free Press, Editorial Continental, New York, 1990.
- SOIN, Sarv. **Control de Calidad Total**.1ra edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1997.
- STEINER, George. **Planeación Estratégica**. 1ra edición, Editorial Cecsca, México, 2003.

TROYA, Alfonso. ***La Planeación Estratégica en la Empresa Ecuatoriana***. 1ra edición, Corporación Editorial Nacional, Ecuador, 2009  
Análisis del Plan Estratégico Tiosa 2002 – 2011

## Glosario

**Acciones estratégicas.** Resultado de la confrontación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del análisis FODA. Expresan lo que la empresa debe ejecutar para mejorar su desempeño.

**Actividad.** Tarea u orden de trabajo para ejecutar una operación

**Análisis del entorno.** Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización o institución.

**Análisis FODA.** Diagnóstico situacional de la empresa que identifica las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que inciden sobre el desempeño de la compañía.

**Análisis Interno.** Diagnóstico que identifica las fortalezas y debilidades de una compañía a lo largo de su cadena de valor.

**Balanced Scorecard.** Modelo de gestión de la estrategia creado por Robert Kaplan y David Norton en los años 90. Tiene cuatro componentes: mapa estratégico, objetivos, indicadores y metas. Los objetivos se logran a través de la ejecución de iniciativas estratégicas.

**Benchmarking.** Es el proceso continuo de evaluación de los resultados o productos, servicios y prácticas contra los de las empresas más fuertes o reconocidas en el medio.

**Cadena de valor.** Concepto teórico que describe el modo en que desarrollan las actividades en la empresa a través de actividades primarias y secundarias.

**Calidad.** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

**Cinco fuerzas de Porter.** Factores que afectan a la rentabilidad de una empresa en una industria. Son cinco: Nivel de competencia en la industria, el poder de los compradores, poder de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos competidores.

**Cronograma.** Resumen de un plan de trabajo, en forma gráfica, que muestra las actividades más importantes en orden cronológico, así como la semana o mes en que se llevarán a cabo y la persona que es responsable de efectuarlas.

**Cuadro de Mando Integral.** Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estratégicas de la organización. Sinónimo de tablero de control, tablero de indicadores

**Diagnóstico.** Examen de un hecho o una situación para buscar solución a sus problemas o males

**Efectividad.** Capacidad para producir el efecto deseado [25]. El producto de la eficacia (de procesos) por la eficiencia (de personas).

**Eficacia.** Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

**Eficiencia.** Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

**Entorno.** Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

**Estrategia.** Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

**Evaluación de proyectos.** Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.

**Factores críticos de éxito.** Son aquellos elementos o variables que una empresa considera como determinantes para alcanzar sus objetivos estratégicos, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito.

**Indicadores.** Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una empresa comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado o sus metas institucionales establecidas.

**Iniciativa.** Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

**Lineamiento estratégico.** Directriz que guía u orientan las acciones de una empresa en un plan estratégico, está formado por el conjunto de acciones estratégicas derivadas del análisis situacional.

**Matriz de Producto/Mercado de Igor Ansoff.** Herramienta para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de evaluar su estrategia comercial. La empresa tiene cuatro opciones: penetración de mercado, diversificación, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

**Meta.** Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa.

**Misión.** Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

**Objetivo.** Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

**PESTAL.** Análisis de entorno basado en el estudio de las variables Políticas, Económicas, Social, Tecnológicas, Ambiental que podrían incidir en los resultados de una compañía.

**Plan de Acción.** Modelo sistemático de un conjunto de acciones o actividades que se ordenan anticipadamente para dirigir y encauzarlas a la posibilidad de llevarlas a cabo para lograr un propósito determinado.

**Planeación estratégica.** La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno.

**Portafolio.** El conjunto de proyectos de una organización.

**PMI.** Project Management Institute. Organismo reconocido a nivel mundial que dicta las normas generales para la dirección de proyectos.

**Presupuesto.** Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la empresa para la ejecución de actividades operacionales y estratégicas.

**Procesos.** Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

**Proyecto.** Véase Iniciativa.

**Seguimiento.** Mecanismo para evaluar regularmente la situación de la planeación estratégica o proyecto, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

**SMART.** Acrónimo de las siglas Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Timed, que se refiere a las cinco características que debe cumplir una meta: específica, medible, alcanzable, realista y expresada en el tiempo.

**Tema estratégico.** Eje primordial de algún asunto, pilar básico de algo y de importancia decisiva, directriz que marca el rumbo para el desarrollo de planes, programas, proyectos, acciones y actividades.

**Visión.** Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

## Anexos 1

### PREGUNTAS UTILIZADAS POR TIOSA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL FODA

<b>PREGUNTAS AUDITORIA DEL ENTORNO - PROVEEDORES</b>	
<b>No.</b>	<b>Proveedores</b>
<b>1</b>	<b>Calidad</b>
1.1	¿Los proveedores entregan productos de calidad constantemente?
	<b>Subtotal</b>
<b>2</b>	<b>Poder de negociación</b>
2.1	¿Se cuenta con poder de negociación frente a los principales proveedores?
2.2	¿Existe amenaza de incremento de precios en la materias primas?
2.3	¿Los proveedores nos entregan ingredientes exclusivos para nuestra empresa?
2.4	¿Hemos definido la estrategia de negociación con nuestros proveedores?
2.5	¿Son adecuados los costos de las principales materias primas en relación a la industria de panadería?
	<b>Subtotal</b>
<b>3</b>	<b>Relaciones</b>
3.1	¿Existen alianzas estratégicas con los principales proveedores de materias primas, empaques e insumos importantes?
3.2	¿Es adecuada la relación de la empresa con los principales proveedores?
3.2	¿Conocemos la calificación de nuestros proveedores en la industria, o los evaluamos periódicamente?
	<b>Subtotal</b>
<b>4</b>	<b>Disponibilidad</b>
4.1	¿Contamos con un abastecimiento eficaz de nuestros proveedores?
4.2	¿Cómo calificaría la gestión del proveedor en entrega? (Harina, levadura ,grasas y empaques)
4.3	¿Cómo calificaría la gestión del proveedor en asistencia técnica? (Harina, levadura ,grasas y empaques)
4.4	¿Cómo calificaría la gestión del proveedor en aportación en el desarrollo de nuevos productos? (Harina, levadura ,grasas y empaques)
4.5	¿Existe acceso a suficientes proveedores de materias primas clave para la industria?
4.6	¿Hay disponibilidad de ingredientes que sustituyan a los actuales?
4.7	¿Existe una marcada dependencia con los actuales proveedores de empaques?
4.8	¿Existe una marcada dependencia con los actuales proveedores de ingredientes?
	<b>Subtotal</b>
<b>5</b>	<b>Estrategia de Integración</b>
5.1	¿Existe la posibilidad de que ciertos proveedores se conviertan en competidores en el sector de panadería?
5.2	¿Es probable que empresas del sector panadería hagan una integración vertical y produzcan sus propios ingredientes?
	<b>Subtotal</b>

## PREGUNTAS AUDITORIA DEL ENTORNO - COMPETENCIA

No	Competencia
<b>1</b>	<b>Conocimiento del Mercado</b>
1.1	¿Conocemos el volumen que representa el mercado de panadería ecuatoriano?
1.2	¿Estamos al tanto de los nuevos productos que lanza al mercado la competencia?
1.3	¿Conocemos la expansión en infraestructura de los competidores?
1.4	¿La competencia posee calificaciones con normas de calidad con acreditaciones internacionales?
1.5	¿Conocemos la penetración de mercado de panaderías artesanales en base al consumo de harina en el país?
1.6	¿Conocemos cuál es nuestra participación de mercado en comparación a la competencia?
1.7	¿Conocemos las ventas promedio de la competencia?
1.8	¿Conocemos el espacio que representa la competencia en las perchas de las principales cadenas de autoservicios?
1.9	¿Conocemos la penetración en hogares de la competencia?
1.10	¿Se realizan investigaciones de mercado para conocer los avances tecnológicos de la competencia en I&D?
1.11	¿Se monitorea a lo que hace la competencia en productos, precios y promociones?
1.12	¿Existen nuevas marcas de la categoría en el mercado internacional que posiblemente ingresen al mercado local?
	<b>Subtotal</b>
<b>2</b>	<b>Productos sustitutos</b>
2.1	¿Existen productos sustitutos con tendencia de crecimiento en el mercado local?
	<b>Subtotal</b>
<b>3</b>	<b>Competidores</b>
3.1	¿Se tiene un plan para contrarrestar las marcas propias de autoservicios?
3.2	¿Qué tanto podría afectarnos la pérdida de la marca Bimbo?
3.3	¿Se tiene un plan de contingencia frente a posibles alianzas estratégicas de competidores locales con líderes internacionales del sector panadería?
3.4	¿Existen competidores que realizan importantes inversiones en mercadeo?
	<b>Subtotal</b>

## PREGUNTAS AUDITORIA DEL ENTORNO - CLIENTE

No.	Clientes
<b>1</b>	<b>Conocimiento del cliente</b>
1.1	¿Contamos con información del canal detallista y su ubicación geográfica?
1.2	¿Conocemos nuestra participación en la perchas de las principales cadenas de autoservicios?
1.3	¿Están identificados todos los canales de ventas de panadería?
1.4	¿Existen estrategias específicas para la gestión de los diferentes tipos de canales?
1.5	¿Existe lealtad de marca de los clientes hacia la empresa?
	<b>Subtotal</b>
<b>2</b>	<b>Poder de negociación</b>
2.1	¿Contamos con poder de negociación frente a las principales cadenas de autoservicios a nivel nacional?
	<b>Subtotal</b>
<b>3</b>	<b>Precio</b>
3.1	¿Consideran los clientes que nuestros precios son competitivos?
3.2	¿Los clientes están de acuerdo con la rentabilidad generada en base a las ventas de nuestros productos?
	<b>Subtotal</b>
<b>4</b>	<b>Servicio al cliente</b>
4.1	¿Los clientes conocen la existencia del Servicio al Cliente para realizar su pedido/reclamo?
4.2	¿Escuchamos sugerencias y molestias de clientes por más pequeñas que sean?
4.3	¿Mantenemos informados a nuestros clientes a quién y dónde dirigirse por cualquier reclamo o comentario?
	<b>Subtotal</b>

## PREGUNTAS AUDITORIA DEL ENTORNO - CONSUMIDORES

No.	Consumidores
<b>1</b>	<b>Información de consumidores</b>
1.1	¿Se ha incrementado el consumo per cápita de pan en el país?
1.2	¿Se ha incrementado el poder adquisitivo de los consumidores?
	<b>Subtotal</b>
<b>2</b>	<b>Servicio al consumidor</b>
2.1	¿Los consumidores conocen la existencia del sistema de Servicio al Cliente?
2.2	¿Escuchamos sugerencias y molestias de consumidores por insignificantes que sean?
	<b>Subtotal</b>
<b>3</b>	<b>Conocimiento del mercado</b>
3.1	¿Existen nuevas tendencias en hábitos de consumo en el mercado local?
3.2	¿Conocemos de manera periódica la penetración de nuestros productos en el mercado?
3.3	¿Qué tan sensibles son los consumidores a las variaciones de precios?
3.4	¿La publicidad es un medio eficaz para inducir la compra de nuestros productos?
3.5	¿Existe lealtad hacia las marcas de nuestros productos?
	<b>Subtotal</b>

## PREGUNTAS AUDITORIA DEL ENTORNO - SOCIOECONÓMICO

No.	Entorno Socio-Económico
<b>1</b>	<b>Economía</b>
1.1	¿El crecimiento del PIB será mayor, igual o menor frente a la del año anterior?
1.2	¿La inflación de este periodo será mayor, igual o menor frente a la del año anterior?
1.3	¿La tasa de interés nominal, crecerá, se mantendrá o disminuirá frente al año anterior?
1.4	¿El riesgo país, crecerá, se mantendrá o disminuirá frente al año anterior?
1.5	¿El índice de ocupación, crecerá, se mantendrá o disminuirá frente al año anterior?
	<b>Subtotal</b>
<b>2</b>	<b>Ingresos</b>
2.1	¿El precio del petróleo cubrirá el presupuesto de ingresos del sector público?
2.2	¿Las recaudaciones del fisco superarán la metas establecidas para el próximo año?
2.3	¿Los niveles de remesas se mantendrán frente al año anterior?
	<b>Subtotal</b>
<b>3</b>	<b>Comercio Exterior</b>
3.1	¿El sector bananero tendrá un desempeño favorable el próximo año?
3.2	¿El sector cacaoero tendrá un desempeño favorable el próximo año?
3.3	¿El sector floricultor tendrá un desempeño favorable el próximo año?
3.4	¿El sector camaronero tendrá un desempeño favorable el próximo año?
3.5	¿El sector petrolero tendrá un desempeño favorable el próximo año?
3.6	¿Las importaciones de bienes de consumo aumentarán el próximo año?
3.7	¿Las importaciones de bienes de capital aumentarán el próximo año?
	<b>Subtotal</b>

<b>4</b>	<b>Materias Primas Básicas</b>
4.1	¿Se prevé estabilidad en el precio del trigo?
4.2	¿El precio de la palma africana aumentará, mantendrá o disminuirá el próximo año?
4.3	¿El precio de la yema aumentará, mantendrá o disminuirá el próximo año?
	<b>Subtotal</b>
<b>5</b>	<b>Impuestos</b>
5.1	¿Se prevé la creación de nuevos impuestos?
5.2	¿Cómo afectará a la industria el impuesto a la salida de capitales?
	<b>Subtotal</b>
<b>6</b>	<b>Financiamiento</b>
6.1	¿El entorno socio-económico del país permite atraer mayor, igual o menor inversión extranjera?
6.2	¿La declaratoria de moratoria de la deuda externa afectará las relaciones con los organismos multilaterales?
6.3	¿Se mantendrá o disminuirá la inversión del Estado en obras?
6.4	¿Existirá financiamiento para el Estado por parte de los organismos multilaterales
	<b>Subtotal</b>

<b>7</b>	<b>Política económica</b>
7.1	¿Considera ud. que la eliminación de los subsidios a los servicios básicos a corto plazo, tendría un alto impacto en nuestra industria?
7.2	¿Se prevé que el gobierno implemente una política de control o regulación de precios en nuestra industria básica?
7.3	El Gobierno establecerá políticas de protección para evitar el ingreso de productos que compitan con la industria nacional
7.4	¿El gobierno mantendrá el esquema monetario de dolarización?
	<b>Subtotal</b>
<b>8</b>	<b>Laboral</b>
8.1	¿La política de incremento salarial para reducir la brecha entre la remuneración y la canasta básica afectaría a nuestra industria?
8.2	¿Se prevén cambios en temas laborales que pudieran afectar a la industria?
	<b>Subtotal</b>
<b>9</b>	<b>Migrantes</b>
9.1	¿De qué manera impactará el regreso de los migrantes a la economía?
	<b>Subtotal</b>
<b>10</b>	<b>Responsabilidad Social</b>
10.1	¿El tema de Responsabilidad Social Empresarial afectará las actividades productivas?
	<b>Subtotal</b>
<b>11</b>	<b>Tecnología</b>
11.1	¿Se prevén cambios significativos en los equipos o tecnología aplicada a nuestra industria básica?
11.2	¿Se contará con mayor disponibilidad de Software orientado a la industria de alimentos?
11.3	¿Se prevén cambios importantes, mayor disponibilidad o mejores costos en la utilización de tecnología móvil aplicado al proceso de distribución?
11.4	¿La disminución de los costos de comunicación de datos, voz, internet, etc impactará a la industria?
	<b>Subtotal</b>
<b>12</b>	<b>Medio Ambiente</b>
12.1	¿Se prevén medidas o leyes ambientales a corto o mediano plazo que afecten las actividades productivas del sector panadero?
	<b>Subtotal</b>

**Preguntas de Auditoria Interna: OPERACIONES****Innovación & Desarrollo**

- 2, ¿Tiene la organización una estrategia general de innovación y desarrollo?
- 3, ¿Tiene la organización políticas, objetivos y procedimientos adecuados para realizar exitosamente su innovación y desarrollo?
- 4, ¿Posee la empresa instalaciones y equipos adecuados para realizar eficazmente su innovación y desarrollo?
- 5, ¿Posee la organización el personal necesario para realizar en forma exitosa su innovación y desarrollo?
- 6, ¿Posee y asigna la organización los recursos económicos necesarios para una exitosa innovación y desarrollo?
- 7, ¿Se encuentra la empresa bien organizada para recolectar, generar y seleccionar ideas sobre nuevos productos?
- 8, ¿Realiza la empresa análisis comercial e investigación conceptual, antes de invertir en nuevas ideas?
- 9, ¿Realiza la empresa pruebas de productos en el mercado antes del lanzamiento de nuevos productos?
- 10, ¿El personal de innovación y desarrollo de la empresa cuenta con las competencias necesarias?
- 11, ¿Posee la organización el flujo adecuado y oportuno de información del mercado, tendencias e información gerencial, necesarios para una exitosa innovación y desarrollo?
- 12, ¿Es efectiva la comunicación entre innovación y desarrollo y otras áreas relacionadas con el éxito de su gestión?
- 13, ¿Son los productos actuales tecnológicamente competitivos?
- 14, ¿Ha analizado la organización las prácticas de innovación y desarrollo en su industria básica?
- 15, ¿Existe un equilibrio entre la mejora continua de productos y procesos y la creación de nuevos productos?
- 16, ¿Se encuentra la organización preparada para asumir el riesgo de realizar largos periodos de investigación sin descubrir ideas con valor comercial?
- 17, ¿Está preparada la organización para asumir el riesgo de financiar largos periodos de desarrollo y prueba de productos, sin un eventual resultado favorable del producto en el mercado a mediano plazo?
- 18, ¿Conocemos en qué etapa del ciclo de vida se encuentra cada producto?
- 19, ¿Se han identificado los productos que deberían eliminarse por su bajo desempeño en el mercado? ¿Se ha tomado la decisión de eliminarlos?

**Subtotal****Adquisiciones**

- 1, ¿Son efectivas las políticas y procedimientos de compras?
- 2, ¿Se cuenta con proveedores calificados y aprobados?
- 3, ¿Son los proveedores de materias primas e insumos confiables y razonables?
- 5, ¿Se realiza una evaluación de desempeño periódica de los proveedores de materiales?
- 7, ¿Conocen los proveedores nuestros requerimientos para cada material?
- 9, ¿Se dispone del espacio suficiente para el almacenamiento de materiales?
- 10, ¿Se aplican eficazmente procedimientos para reclamos y devoluciones a los proveedores?
- 11, ¿Se evalúa periódicamente la calidad de los ingredientes?
- 13, ¿Se cumple con el muestreo aleatorio de los ingredientes?
- 14, ¿Son eficaces los procedimientos de inspección y ensayo de todos los ingredientes?
- 15, ¿Es adecuada la rotación de los inventarios de los ingredientes?
- 17, ¿Los materiales se almacenan de manera correcta para evitar daños o deterioros, se cuentan con las condiciones necesarias en todos los almacenes?

**Subtotal**

<b>Proceso</b>	
1,	¿Están las instalaciones ubicadas en forma efectiva?
2,	¿Es efectiva la disposición de las líneas de producción (Separar por planta y línea)
3,	¿Están las instalaciones y los equipos en buen estado? (Separar por planta y línea)
4,	¿Posee la empresa idoneidad tecnológica? (Separar por planta y línea)
6,	¿Disponemos de un flujo de proceso eficiente para convertir insumos en productos?
7,	¿Se cuenta con un programa de producción integral? (Por planta)
8,	¿Se ejecuta eficazmente el programa de producción?
9,	¿Se dispone de un sistema de control y estadística de producción?
10,	¿Se evalúa diariamente el desempeño de la fuerza de producción en función del cumplimiento del programa de producción y se toman medidas correctivas?
<b>Subtotal</b>	
<b>Capacidad</b>	
1,	¿Cuenta la empresa con suficiente capacidad instalada de fabricación?
3,	¿Se logran economías de escala apropiadas?
6,	¿Se emplea estrictamente el número de personas apropiado para cada línea de producción?
8,	¿Se esmeran los supervisores de producción en minimizar el tiempo requerido para cumplir el programa de producción?
11,	¿Se ha determinado y reducido al mínimo el costo por mermas y reprocesos?
12,	¿Se realizan las entregas de producto a tiempo y la cantidad requerida?
<b>Subtotal</b>	
<b>Fuerza de trabajo</b>	
1,	¿Las actividades del operador están basadas en estudios de tiempos y movimientos?
2,	¿Se han definido con precisión las responsabilidades de todos los puestos de trabajo del área de producción?
3,	¿Realizan eficientemente sus tareas los operadores de producción?
4,	¿Existe un programa de capacitación anual para los operadores de producción?
5,	¿Están convenientemente motivados los operadores de producción?
	¿Es favorable el estado de ánimo de los mandos medios de producción?
	¿Es favorable el estado de ánimo de los mandos medios de mantenimiento?
6,	¿Existen, se aplican y revisan periódicamente las políticas, procedimientos y normas de producción?
7,	¿Se han establecido mecanismos de incentivos para estimular la productividad?
8,	¿Existe una tasa de ausentismo alta en fines de semana y feriados?
10,	¿Han sido entrenados en liderazgo los mandos medios de producción?
<b>Subtotal</b>	
<b>Aseguramiento de Calidad (Poner en otros grupos)</b>	
1,	¿Se ha desarrollado una política de calidad?
2,	¿Se han establecido claramente los objetivos de calidad?
3,	¿Tiene la empresa un sistema de gestión de calidad eficiente?
4,	¿Son eficaces los procedimientos de aseguramiento de calidad?
5,	¿Se han analizado los costos de no calidad?
6,	¿Se ha implementando un programa de Mejoramiento Continuo?
7,	¿Se han determinado las principales causas que originan devoluciones, reclamos, desviaciones o cualquier No Conformidad?
8,	¿Se toman acciones sobre las causas que originan las desviaciones o variaciones?
9,	¿Se cuenta con un programa de auto inspección, auditorías e informes periódicos?
10,	¿Se ha desarrolla un plan de capacitación que considere los temas de calidad?
11,	¿Se han definido estándares para cada atributo crítico en todos los productos?, ¿Se conocen, están disponibles y se utilizan en los lugares de procesamiento?
<b>Subtotal</b>	

## Preguntas de Auditoría Interna: COMERCIALIZACION

### Preguntas clave para ANALIZAR

- 1, ¿Se encuentran identificados los segmentos de mercados?
  - 2, ¿Se encuentran los territorios divididos de manera efectiva?
  - 3, ¿Es buena la posición de la organización entre sus competidores?
  - 4, ¿Conocemos la posición de cada una de nuestras marca en el mercado (identidad y participación)?
  - 5, ¿Tenemos buena imagen ante los consumidores?
  - 6, ¿Tenemos buena imagen ante los clientes?
  - 7, ¿Conocemos las principales deficiencias en la gestión de comercialización?
  - 8, ¿La calidad de los productos ha presentado un crecimiento en la estadística de reclamos de clientes y/o consumidor? (En calidad)
  - 9, ¿La satisfacción del cliente respecto a la gestión de ventas es monitoreada con periodicidad?
  - 10, ¿Entrega Mercadeo información de utilidad para el equipo de ventas?
  - 11, ¿Se analizan los resultados de la investigación de mercado para tomar decisiones eficaces? (mover)
  - 14, ¿Analizan las gerencias en forma periódica la rentabilidad de productos, mercados, territorios y canales de distribución?
  - 15, ¿Se asigna un presupuesto para las inversiones de mercadeo?
  - 16, ¿Se examinan periódicamente la rentabilidad de las inversiones de mercadeo?
  - 16, ¿Tiene la empresa estrategias efectivas de comunicación?
  - 17, ¿Existe uso efectivo de herramienta de promoción de ventas, tales como muestras, cupones, degustaciones y exhibiciones?
  - 19, ¿Se analiza si la línea de productos debe ampliarse o contraerse?  
¿Hasta qué punto son las políticas de precios compatibles con las necesidades de los distribuidores, clientes, consumidores y con las regulaciones gubernamentales?.
  - 20, ¿Realiza la empresa análisis comercial antes de invertir en nuevas ideas?
  - 21, ¿Se analiza en forma periódica las oportunidades de ingresar a otros mercados?
  - 23, ¿Disponemos de un portafolio adecuado de productos exportables?
- Subtotal**

### Preguntas clave para PLANIFICAR

- 1, ¿En caso de que la empresa entrare, se ampliare o se retirase de alguna porción de su negocio, ¿Conocemos cuáles serian las consecuencias a corto y mediano plazo en cuanto a rentabilidad? Administración
  - 2, ¿Emplea la empresa un método adecuado para el pronóstico de ventas?
  - 3, ¿Se fijan las metas de ventas sobre bases apropiadas?
  - 4, ¿Existe una política de fijación de precios de productos y ésta se aplica periódicamente?
  - 5, ¿Existe un plan anual de ventas?
  - 6, ¿Existe un plan anual de mercadeo?
  - 10, ¿Se planifican las investigaciones de mercado a realizar en el año?
  - 14, ¿Se promueve el desarrollo de los canales de ventas?
  - 15, ¿Se fijan procedimientos de control para asegurar el logro de los objetivos anuales de mercadeo?
  - 16, ¿Se fijan procedimientos de control para asegurar el logro de los objetivos anuales de ventas?
  - 17, ¿Posee la empresa objetivos y estrategias de exportación?
  - 19, ¿Se fijan metas de ventas para distribuidores internacionales sobre bases apropiadas?
- Subtotal**

### Preguntas clave para EJECUTAR

- 1, ¿Realiza la empresa periódicamente investigaciones de mercado?
- 2, ¿Se encuentra el sistema de inteligencia de mercadotecnia entregando información exacta, suficiente y oportuna con referencia a consumidores?
- 3, ¿Se encuentra el sistema de inteligencia de mercadotecnia entregando información exacta, suficiente y oportuna con referencia a desarrollos de canales en relación con clientes, distribuidores, competidores?
- 4, ¿La fuerza de Ventas entrega el pronóstico de ventas previa revisión del mercado y su necesidad ?
- 5, ¿Está el sistema de planificación de mercadeo bien concebido?
- 6, ¿Se lleva a cabo correctamente la medición del potencial del mercado y la predicción de ventas?
- 7, ¿Existe adecuada cobertura en el mercado?
- 8, ¿Es el tamaño de la fuerza de ventas adecuado para lograr los objetivos de la empresa?
- 9, ¿Existe adecuada supervisión para guiar a los vendedores de ruta?
- 10, ¿Sabemos que productos deberían eliminarse?
- 11, ¿Sabemos cuales son los conocimientos de los consumidores con respecto a la calidad, características, estilo y nombres de marca de la empresa y sus competidores?
- 12, ¿Realiza la empresa investigación de mercados en mercados internacionales?
- 13, ¿Se encuentra la fuerza de ventas de los importadores organizada de acuerdo con principios adecuados de especialización (territorio, mercado, producto)?
- 14, ¿Existe adecuada presencia de la oferta exportable en el mercado internacional?
- 15, ¿Se lleva a cabo correctamente la medición del potencial del mercado y la predicción de ventas en el extranjero?
- 16, ¿Hay un conocimiento detallado de la estructura de precios desde que sale la mercadería de fábrica hasta la venta al detalle?
- 17, ¿Contamos oportunamente con acceso a información de importadores con respecto a inventarios, volúmenes de venta por canal, cumplimiento de cuota?
- 18, ¿Se ha establecido un programa de atención al cliente, donde se recepten y gestionen quejas de consumidores y clientes?
- 19, ¿Se han establecido procedimientos adecuados de embalaje y estiba para asegurar la calidad del producto?
- 20, ¿Se han establecido procedimientos de almacenamiento y preservación producto terminado y están a la disposición del personal?
- 21, ¿Se ha establecido el área mínima necesaria de almacenamiento en piso para los productos terminados?, ¿Se cuentan con las condiciones necsarias en los almacenes a nivel nacional?
- 22, ¿Se han establecido los procedimientos y métodos de carga, transporte y entrega, para asegurar la calidad del producto y están a la disposición del personal apropiado?
- 23, ¿Se ha establecido un sistema de entregas y despachos puntual para asegurar la completa satisfacción de los clientes en cuanto a la entrega, control de inventario, rotación y costo de distribución?
- 24, ¿Se han establecido los procedimientos para manejar los productos de cambio y/o devoluciones?

**Subtotal**

**Preguntas clave para VERIFICAR**

- 1, ¿Hay alguna indicación clara de que los mercados y segmentos del mercado responden a la estrategia actual?, ¿Se refleja en los indicadores?
- 2, ¿Se cumplen los procedimientos de control para asegurar el logro de los objetivos anuales de mercadeo?
- 3, ¿Se cumplen los procedimientos de control para asegurar el logro de los objetivos anuales de ventas?
- 4, ¿Cuenta la empresa con productos bien diferenciados y valorados por el consumidor en la línea de Moldes?
- 5, ¿Cuenta la empresa con productos bien diferenciados y valorados por el consumidor en la línea de Bollería?
- 6, ¿Cuenta la empresa con productos bien diferenciados y valorados por el consumidor en la línea de Enrollado?
- 7, ¿Cuenta la empresa con productos bien diferenciados y valorados por el consumidor en la línea de Pan de Pascua?
- 8, ¿Cuenta la empresa con productos bien diferenciados y valorados por el consumidor en la línea de Rosquitas?
- 9, ¿Cuenta la empresa con productos bien diferenciados y valorados por el consumidor en la línea de Apanadura?
- 10, ¿Cuenta la empresa con productos bien diferenciados y valorados por el consumidor en la línea de Tostadas?
- 11, ¿Tienen los productos de la empresa precios apropiados?
- 12, ¿Es efectiva la planificación de mercadeo?
- 13, ¿Posee la empresa una efectiva planificación de ventas?
- 14, ¿Tiene la empresa una organizada red de distribución?
- 15, ¿Están bien seleccionados los medios publicitarios?
- 16, ¿Es adecuado el cuerpo de empleados de mercadeo?
- 17, ¿Es competente y creativo el personal de relaciones públicas?
- 18, ¿Son los actuales canales de distribución confiables y efectivos en cuanto a costos?
- 19, ¿Se examinan periódicamente los gastos de ventas?
- 20, ¿Qué conocimientos posee la Gerencia de Ventas sobre la elasticidad del precio de la demanda, los efectos de la curva de experiencia, los precios y políticas de fijación de precios de los competidores?
- 21, ¿Son rentables las agencias de venta y los distribuidores?
- 22, ¿Son acertados las metas de la fuerza de ventas de la organización?
- 23, ¿Existe un sistema de planificación de mercadeo y ventas internacionales?
- 24, ¿Hasta qué punto son las políticas de precios compatibles con las necesidades de los importadores?
- 25, ¿Son las estrategias de comercialización internacional las adecuadas para nuestros productos de acuerdo al país que se incursiona?
- 26, ¿Cómo se compara la fuerza de ventas del importador con la de la competencia?
- 27, ¿Son efectivos los importadores?
- 28, ¿Se atienden oportunamente todos los reclamos presentados por calidad de producto?

**Subtotal**

**Preguntas clave para ESTANDARIZAR**

- 1, ¿Contamos con metodología para realizar Investigaciones de Mercado?
- 2, ¿Existe método para administrar adecuadamente marcas y productos?
- 3, ¿Se utiliza procedimientos para la Atención y Servicio a consumidores?
- 4, ¿Cuenta la empresa con procedimientos para la participación de actividades promocionales, como bingo, kermeses, ferias, etc.?
- 5, ¿Existen procedimientos de Recepción de Pedidos y despachos?
- 6, ¿Se utiliza a nivel nacional un procedimiento para realizar Pedidos de Venta?
- 7, ¿Aplicamos pasos de Gestión en el punto de venta a nivel nacional?
- 8, ¿Utilizan las agencias y distribuidores adecuadamente las herramientas como Libro de Ruta?
- 9, ¿El esquema de compensación, incentivos y recompensas es adecuado de acuerdo a la estructura de ventas y los niveles jerárquicos?
- 10, ¿Se están cumpliendo los requerimientos de rotulación y etiquetado que exige un proceso de exportación?
- 11, ¿Se mantienen formatos de contratos, planes, cotizaciones y controles para importadores?

**Subtotal**

## Preguntas de Auditoría Interna: ADMINISTRACIÓN

### Planeación

1. ¿Cuenta la empresa con una adecuada dirección estratégica clara y definida, estrategias específicas y bien diseñadas?
2. ¿Posee la empresa una estrategia general para competir en la industria de alimentos?
3. ¿Conocemos cuales son nuestras ventajas competitivas (Fortalezas) que nos distinguen de la competencia?
4. ¿Conocemos cuales con nuestras debilidades, aquello en que falla la empresa?
5. ¿Usa la empresa un enfoque de Planeación Estratégica con respecto a la toma de decisiones empresariales?
6. ¿Tiene la empresa una declaración escrita de su misión, visión y valores?
7. ¿Se anticipa la empresa a las necesidades de clientes, consumidores, proveedores, distribuidores, accionistas y colaboradores clave?
8. ¿Posee la empresa objetivos, metas, estrategias y políticas coherentes, claramente comunicadas?
9. ¿Analiza la empresa tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos?
10. ¿Asigna la empresa sus recursos con base en metas fijadas?
11. ¿Cuenta la empresa con Capacidad Directiva?
12. ¿Cuenta la empresa con Flexibilidad Organizativa?
13. ¿Tiene la empresa planes de contingencia?
14. ¿Tiene la empresa en los puestos estratégicos a personas con las competencias requeridas?
15. ¿Planifican los jefes de forma eficaz en todos los niveles jerárquicos?
16. ¿Explora o investiga alternativas antes de tomar decisiones?
17. Al elegir entre alternativas, ¿se concentra en la causa raíz del problema?
18. ¿Los superiores ayudan a sus subalternos a conseguir la información que necesitan como apoyo para su planeación?
19. ¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes para las operaciones?
20. Los subalternos, cuando hacen recomendaciones, ¿presentan análisis de alternativas (con ventajas y desventajas)?
21. ¿Esta distribuida correctamente la responsabilidad para la obtención de resultados para cada área geográfica?

**Subtotal**

### Organización

1. ¿Hay en la empresa una clara estructura organizativa?
2. ¿Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la empresa?
3. ¿Muestra el organigrama alcances deseables de control?
4. ¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?
5. ¿Delegan los jefes de la empresa en forma apropiada?
6. ¿Posee y usa la empresa descripciones escritas de puestos de trabajo?
7. ¿Son los puestos de trabajo de la empresa significativos, estimulantes y bien remunerados?
8. ¿En qué grado entiende el personal la función de las políticas de la empresa en la toma de decisiones?
9. ¿Los líderes mantienen un control adecuado cuando delegan autoridad a los subalternos?
10. ¿Los líderes entienden que comparten la responsabilidad cuando delegan autoridad a los subalternos?
11. ¿Los líderes se aseguran de que sus subalternos deleguen apropiadamente autoridad?
12. ¿Los líderes aprovechan apropiadamente la asesoría del Consejo Guía de Administración Estratégico?
13. ¿Los líderes limitan y aclaran la autoridad funcional?
14. ¿Los líderes utilizan los departamentos de servicio de manera eficaz y eficiente?
15. ¿Los líderes se aseguran de que participen en las reuniones de trabajo y van precedidas de agenda, recolección de datos, análisis de información y elabora propuestas concretas?

**Subtotal**

<b>Integración</b>	
1,	¿Los líderes asumen total responsabilidad por la integración de personal del departamento (aun cuando se valgan de la ayuda del departamento de RRHH)?
2,	¿Los colaboradores de la empresa conocen la misión, visión y practican los valores corporativos?
3,	¿La empresa deja ver claramente que cada puesto de trabajo está disponible para la persona mejor calificada, ya sea que ésta provenga dentro o fuera de la empresa?
4,	¿Los líderes se aseguran que a sus subalternos se les den oportunidades de capacitarse para ocupar mejores puestos?
5,	¿Los líderes dedican la cantidad de tiempo apropiada de contacto personal directo?
6,	¿Los líderes hacen una apreciación objetiva y regular de sus subalternos sobre la base del desempeño de éstos contra metas preseleccionadas?
7,	¿La Alta Gerencia hacen una apreciación objetiva y regular de sus líderes conforme a sus capacidades para planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar?
8,	¿Los líderes utilizan las apreciaciones como medios para ayudar a los subalternos a mejorar su desempeño?
9,	¿Los líderes seleccionan a sus subalternos o recomiendan la promoción de éstos sobre la base de la apreciación objetiva de su desempeño?
10,	¿La empresa brinda una compensación y condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras?
11,	¿Los líderes evalúan y desarrollan a su unidad de empresa completa?
12,	¿La empresa mide el nivel de desempeño de todos los colaboradores?
13,	¿Posee la empresa un departamento de recursos humanos o un jefe de personal?
14,	¿Contrata la empresa a sus colaboradores sólo después de cuidadoso reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas?
15,	¿Suministra la empresa programas de adiestramiento y desarrollo?
16,	¿Posee la empresa iguales oportunidades de trabajo?
17,	¿Promueve la empresa a sus colaboradores desde adentro?
18,	¿Existe en la empresa un coordinador de capacitación?
19,	¿Elabora la empresa un plan anual de Capacitación?
20,	¿Participan los Jefes de Áreas en la elaboración del Plan de Capacitación?
21,	¿Considera la empresa a la capacitación como el aspecto piramidal y fundamental de crecimiento y desarrollo de personal?
22,	¿Se aplican los conocimientos adquiridos de cada capacitación en las áreas respectivas?
23,	¿Analiza la empresa la calidad de las instituciones que brindan capacitación?
24,	¿Posee la empresa una grupo de facilitadores internos?
25,	Se evalúa el desempeño de los facilitadores internos o externos en cada capacitación que da la empresa?
26,	¿Cuenta la empresa con una adecuada sala de capacitación para los eventos?
27,	¿Posee la empresa un banco de Datos con información sobre los eventos de capacitación internos o externos?
28,	¿Existe en la empresa Convenios con el empleado para asegurar la inversión de cursos formativos o fuera del país?
29,	¿Se tiene un inventario actualizado de perfiles para todos los puestos de trabajo de la empresa?
30,	¿Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño periódicas?
31,	¿Se cuenta con el personal adecuado para cada puesto de trabajo tanto en cantidad como en conocimientos?
32,	¿Posee la empresa un sistema efectivo de evaluación de rendimiento?
	<b>Subtotal</b>

<b>Dirección</b>	
1,	¿Los líderes entienden qué es lo que motiva a los subalternos y tratan de crear un ambiente en el que el personal sea productivo?
2,	¿Los líderes dirigen a los subalternos de modo que estos reconozcan que sus intereses personales y los de la empresa o departamento están en armonía
3,	¿Los líderes emplean técnicas de comunicación efectivas?
4,	¿Los líderes crean un ambiente en el que se aliente a las personas a sugerir innovaciones en la áreas de productos, procesos, mercadeo u otras?
5,	¿Los líderes son receptivos a las ideas y sugerencias, ya vengan de superiores, personas del mismo nivel de la empresa, subalternos o clientes?
6,	¿Están los subalternos en libertad de sugerir cambios en objetivos, políticas, programas o decisiones?
7,	¿Los subalternos pueden tener acceso fácilmente a sus superiores para tratar sus problemas y obtener orientación?
8,	¿Los líderes ayudan a sus subalternos a orientarse por los programas, objetivos y ambiente de la empresa?
9,	¿Los líderes ejercen un liderazgo participativo y cuando es necesario, una dirección con autoridad?
10,	En general, ¿Los líderes son eficaces como líderes? (¿Tienen la capacidad para reunir a hombres y mujeres e impulsarlos a un propósito común?)
11,	¿Es apropiado el estado de ánimo de los colaboradores?
12,	¿Tiene la empresa procedimiento adecuado de quejas?
13,	¿Posee la empresa políticas disciplinarias expresas?
14,	¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
15,	¿Es favorable el estado de ánimo de los colaboradores?
16,	¿Es favorable el estado de ánimo de los jefes?
17,	¿Hay satisfacción con el trabajo?
18,	¿Se emplea un estilo gerencial participativo?
19,	¿Se estimula la creatividad?
20,	¿Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa?
21,	¿Son los coeficientes de rotación en la empresa bajos?
22,	¿Han identificado los jefes el número y la composición de los grupos informales en la empresa?
23,	¿Existe en la empresa un buen sistema de comunicación recíproca?
24,	¿Son buenos líderes los jefes de la empresa?
25,	¿Posee la empresa un buen sistema de recompensas y sanciones?
26,	¿Se adapta la empresa y sus colaboradores favorablemente a los cambios?
27,	¿Son los colaboradores capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la empresa?
28,	¿Son las políticas de los departamentos razonables y de apoyo para los objetivos fijados?
29,	¿Existen respeto y confianza mutuos entre los líderes y el personal de la empresa?
30,	¿Son buenas las relaciones laborales en la empresa?
31,	¿Posee la empresa un código ético?
32,	Suministra la empresa en cantidades suficientes uniformes e implementos necesarios para el buen desempeño en las diferentes áreas de trabajo?
33,	¿Suministra la empresa el servicio de alimentación a sus colaboradores?
34,	¿Controla la empresa que el servicio de alimentación sea satisfactorio en todo sentido?
35,	¿Proporciona la empresa servicio de cobertura por muerte y atención médica a sus colaboradores y familiares a parte del IESS?
36,	¿La empresa controla que se utilicen de la mejor manera posible los servicios médicos que se otorga por medio del seguro privado?
37,	¿Utiliza el personal este servicio?
38,	¿Controla la empresa que los gastos médicos a través del seguro privado sean de acuerdo a la cobertura de cada trabajador?
39,	¿Apoya la empresa los eventos recreativos y culturales que se relacionan con el personal?
40,	¿Incluye la empresa a la familia del trabajador en programas sociales?
41,	¿Suministra la empresa beneficios que incluyen a la familia del empleado?
42,	¿Proporciona la empresa asesoría y ayuda en trámites y documentación del IESS?
43,	¿Proporciona la empresa un adecuado servicio de transporte a sus colaboradores?
44,	¿Se controla el buen funcionamiento del servicio de transporte?
45,	¿Suministra la empresa atención a sus jubilados?
	<b>Subtotal</b>

<b>Control</b>	
1,	¿Con qué efectividad los líderes establecen estándares de desempeño que reflejen el desempeño de sus equipos de trabajo, KPI's?
2,	¿Se refleja en la cultura de la empresa los valores básica?¿Lo caracteriza el modo de laborar de sus colaboradores?
3,	¿Los líderes aplican técnicas de control durante la ejecución, para prever con prontitud desviaciones de los planes, gestión de proyectos?
4,	¿Los líderes desarrollan informes objetivos de control de la gestión?, ¿Son estos verificables y se apoyan en ellos?
5,	¿Las técnicas y la información de control se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones importantes en los procesos?
6,	¿Los líderes emprenden acciones oportunas cuando se producen variaciones no planeadas en la ejecución?
7,	¿Los líderes se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control, las utilizan?
8,	¿Los líderes ayudan a los subalternos a ejercer el autocontrol?
9,	¿Los líderes mantienen informada a la Alta Gerencia de problemas significativos en la operación, sus causas y de los pasos que se están dando para corregirlos?
10,	¿Proporciona la empresa prestaciones razonables?
11,	¿Tiene la empresa un buen sistema de administración de sueldos y salarios?
12,	¿Conocemos como es el clima interna de la empresa?, ¿Conocemos las causas, se toman acciones?
<b>Subtotal</b>	
<b>Evaluación infraestructura y recurso humano (informática)</b>	
1,	¿Están las instalaciones de sistemas ubicadas en forma efectiva?
2,	¿Son los proveedores de servicios y soporte confiables y razonables?
3,	¿Están las instalaciones eléctricas, UPS, computadores, impresoras en buen estado?
4,	¿Posee la empresa idoneidad tecnológica?
5,	¿Se encuentran los equipos de cómputo y recursos estratégicamente localizados?
6,	¿Se diseñaron efectivamente las instalaciones?
7,	¿Se disponen de estándares para la adquisición de equipos de cómputo?
8,	¿El personal recibe capacitación técnica actualizada?
<b>Subtotal</b>	
<b>Evaluación de los sistemas</b>	
1,	¿El plan de desarrollo de aplicaciones acompaña a la planeación estratégica de la empresa y de los requerimientos de los usuarios?
2,	Existe un procedimiento para el manejo de requerimientos y problemas por parte de los usuarios?
3,	¿Se llevan planes detallados de las actividades o proyectos?
4,	Se tiene documentada la fase de análisis y diseño de los proyectos desarrollados?
5,	¿Existe apertura y acceso a los diferentes medios de información tecnológicos a todos los niveles que lo requieran?
<b>Subtotal</b>	
<b>Procesamiento de datos, equipos computación y comunicación</b>	
1,	¿Se han establecido y probado los planes de contingencia en caso de fallas?
2,	¿Se han establecido procedimientos para el manejo de respaldos de datos, programas fuentes, utilitarios, instaladores?
3,	¿Se tiene un inventario actualizado de todo el hardware de la empresa?
4,	¿Se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo a nivel nacional?
5,	¿Se cuenta con un esquema de comunicaciones apropiado para el flujo de información en la empresa?
<b>Subtotal</b>	
<b>Evaluación de la seguridad</b>	
1,	¿Las seguridades del centro de cómputo son suficientes para garantizar su operatividad de forma permanente?
2,	¿Se cuenta con auditorias de acceso a datos por parte de usuarios?
3,	¿Se cuenta con programas de antivirus actualizados?
4,	¿Existen políticas para utilización de recursos por parte de los usuarios?
5,	¿Están asegurados todos los equipos de cómputo?
6,	¿Existen controles para la movilización de hardware fuera de las oficinas?
<b>Subtotal</b>	

**Preguntas de Auditoria Interna: FINANZAS**

**Preguntas claves de auditoria interna Gerencia**

- 1, ¿Se conoce donde radica las debilidades y fortalezas de acuerdo con los análisis de las razones financieras?
- 2, ¿Tenemos recursos financieros para corto y mediano plazo?
- 3, ¿Existe capacidad para financiar los cambios necesarios en la estrategia?
- 4, ¿Puede la empresa obtener capital requerido a corto plazo?
- 5, ¿Se encuentra la empresa en capacidad de obtener capital a largo plazo mediante endeudamiento?
- 6, ¿El costo de capital es competitivo con relación a la Industria?
- 7, ¿Tiene la empresa suficiente capital de trabajo?
- 8, ¿Existe planificación financiera?
- 9, ¿Son efectivos los procedimientos de presupuestación de capital?
- 10, ¿La estructura de capital es adecuada?
- 11, ¿Las políticas de pago de dividendo son razonables?
- 12, ¿Mantiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- 13, ¿Posee el gerente financiero de la empresa la experiencia apropiada y se encuentra bien entrenado?
- 14, ¿Se cuenta con sistemas contables para costos, presupuestación y ganancias y sistema de control interno?
- 15, ¿Es excesivo o demasiado conservador el nivel de riesgo?

**Subtotal**

**Liquidez**

- 1, ¿Han aumentado las razones de liquidez de la empresa con el transcurso del tiempo?
- 2, ¿Están las razones de liquidez de la empresa por encima de los promedios de la industria?

**Subtotal**

**Apalancamiento (endeudamiento)**

- 1, ¿Han mejorado las razones de apalancamiento de la empresa con el transcurso del tiempo?
- 2, ¿Están las razones de apalancamiento de la empresa por debajo de los promedios de la industria?

**Subtotal**

**Actividad**

- 1, ¿Han aumentado las razones de actividad de la empresa con el transcurso del tiempo?
- 2, ¿Están las razones de actividad por encima de los promedios de la industria?

**Subtotal**

**Rentabilidad**

- 1, ¿Existe una rentabilidad adecuada?
- 2, ¿Se alcanzan los niveles de rentabilidad esperados?
- 3, ¿Han aumentado las razones de rentabilidad de la empresa con el transcurso del tiempo?
- 4, ¿Están las razones de rentabilidad por encima de los promedios de la industria?

**Subtotal**

**Crecimiento**

- 1, ¿Han aumentado las razones de crecimiento con el paso del tiempo?
- 2, ¿Están las razones de crecimiento de la empresa por encima de los promedios de la industria?

**Subtotal**

**Inventario**

- 1, ¿Se han analizado los costos de producción y compra de los inventarios requeridos?
- 2, ¿Se han establecido los costos de transporte de inventarios?
- 3, ¿Se han establecido los costos de pedido de inventario?
- 4, ¿Se han analizado consideraciones de nivel de servicio contra nivel de inventarios?
- 5, ¿Posee la empresa un sistema efectivo de control de inventarios?

**Subtotal**

## Anexo 2

Lider:																		
Equipo de trabajo:																		
Fecha:																		
Análisis PESTAL	Variable	Significado	Pregunta clave	Alimentar e (Oportunidad o Riesgo)	Describe en una frase la amenaza u oportunidad	¿Por qué?	Impacto sobre industria (parámetro)			Probabilidad de ocurrencia		Fuente de información utilizada						
							Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo							
P O L I T I C O	Estabilidad política	Capacidad de los sistemas políticos para mantener una baja generación de conflictos y de resistirlos adecuadamente a fin de lograr continuidad en las funciones básicas de gobierno y proporcionar estabilidad a los actores políticos	¿Existirá estabilidad política en el país para el gobierno termine su periodo?															
	Políticas de respuesta	La política de respuesta se refiere al manejo de la industria y administración tras el evento. El gobierno puede decidir aumentar las regulaciones o desregular. Asimismo puede crear nuevas regulaciones.	¿Se prevé la creación de nuevas regulaciones?															
	Acción del Gobierno	Dependencia para el diseño y apoyo al sector empresarial del país	¿Tendrá el gobierno una estrategia específica y oportuna hacia las empresas?															
E C O N O M I C O	Crecimiento económico (Producto Interno Bruto)	El Producto Interno Bruto (PIB) mide el valor de la producción, a precios fijos del mercado, realizada dentro de las fronteras geográficas de un país	¿El crecimiento del PIB será mayor que el menor frente a los años anteriores?															
	Inversión Extranjera	Inversión en el país de empresas extranjeras a través del establecimiento de sucursales o filiales, la compra de empresas establecidas, así como la producción de bienes y servicios	¿El volumen de inversión extranjera permitirá atraer mayor que el menor inversión extranjera?															
	Tasa de interés	Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero	¿La tasa de interés nominal, creará, se mantendrá o disminuirá frente a los años anteriores?															
	Ingresos del gobierno	Los ingresos del gobierno pueden clasificarse en tributarios y no tributarios. Los primeros se obtienen a través del cobro de impuestos y aranceles y los segundos de la venta de bienes.	¿El precio de los bienes, cobrará el presupuesto de ingresos del sector público? ¿Las modificaciones del fisco superarán la meta establecida para el presente año?															
	Costo del gobierno	Los gastos del gobierno pueden dividirse en dos categorías: gastos corrientes y de capital. Los gastos corrientes corresponden al pago de salarios que el gobierno hace a sus empleados, los costos de bienes y servicios, el pago de intereses y los honorarios. Los gastos de capital corresponden exclusivamente a la inversión.	¿Se mantendrá o disminuirá la inversión pública en el país?															
	Empleo	El nivel de empleo se refiere al número de personas que se encuentran económicamente activas (PEA) que están trabajando. La PEA se divide en la población que se encuentra económicamente dentro del mercado de trabajo. La población con capacidad física y legal de trabajar (fuerza de trabajo) y dentro del mercado de trabajo.	¿El índice de empleo, creará, se mantendrá o disminuirá frente a los años anteriores?															
	Salario Real	La cantidad de bienes y servicios que pueden adquirir en relación a los ingresos que perciben los individuos.	¿Se ha incrementado el salario real de los consumidores?															
	Devaluación	Depresión monetaria en el que un país reduce el valor de su moneda nacional.	¿El gobierno mantendrá el esquema monetario de dolarización?															
	Inflación	Aumento porcentual del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si un precio sube aislado de la tendencia general, mientras el nivel bajo o está estable.	¿La inflación de este periodo será mayor que el menor frente a los años anteriores?															
	Financiamiento	Posibilidad de acceder fácilmente a créditos a corto y largo plazo	¿Habrá suficiente disponibilidad de créditos a corto y largo plazo?															
	Materia prima	Materia que sirve para la producción de bienes de consumo, pueden ser de origen vegetal, animal o mineral	¿Se prevé estabilidad en el precio de los insumos? ¿El precio de la palma africana aumentará, se mantendrá o disminuirá el presente año? ¿El precio de la yema aumentará, se mantendrá o disminuirá el presente año?															
	C O M E R C I O	Comercio Exterior	Interacción de productos y servicios entre dos o más países	¿El sector turismo tendrá un desempeño favorable el presente año?														
¿El sector caudales tendrá un desempeño favorable el presente año?																		
¿El sector textil tendrá un desempeño favorable el presente año?																		
¿El sector caucho tendrá un desempeño favorable el presente año?																		
¿El sector azúcar tendrá un desempeño favorable el presente año?																		
¿El sector petróleo tendrá un desempeño favorable el presente año?																		
S O C I A L	Demografía	Estudio de procesos que determinan la formación, conservación y desaparición de las poblaciones. Tienen procesos son de fecundidad, mortalidad y migración. La evolución de características de estas variables, demográficas entre sí, determina la estructura de las modificaciones de la población, tanto en sus dimensiones numéricas como en su estructura	¿El crecimiento de la población o el cambio en su distribución geográfica afectará la demanda de productos?															
			Migración	Se denomina migración a todo desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro destino	¿De qué manera impactará el regreso de la migración a la economía?													
					Cambios en las hábitos de consumo	Un hábito es un comportamiento repetido regularmente, así un cambio es una variación en ese comportamiento, por ejemplo la tendencia de consumir hacia los productos light es un cambio de hábitos de consumo	¿Se prevé cambios de hábitos de consumo que afecten a la industria agrícola?											
Educación	El proceso multilateral mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la escuela, está presente en todos nuestros espacios, instituciones y actividades	¿Regresará o no el nivel de educación en el país?																
		Cambios en estilo de vida	Ejemplo de vida es una condición que se aplica a una persona particular como equivalente a la forma en que se enfrenta la vida, no tanto en el sentido de una particular concepción de mundo (como sería una ideología), como en el de una determinada conducta, particular de un grupo (religioso, regional, social, generacional, de clase, étnico, etc.), expresado en todos y en cada uno de los ámbitos del comportamiento (trabajo, ocio, alimentación, alimentación, etc.). Fundamentalmente en los cambios en el modo cotidiano para enfrentar la vida y el gobierno en la relación con los hábitos de la población de bienes, en la relación con el entorno y en las relaciones interpersonales	¿Habrá cambios de estilo de vida que afecten a la demanda de productos?														
Política	Forma de vida que surge como producto de la posibilidad de acceso al comercio de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que residen en el bienestar del individuo y el cambio de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria y el acceso al agua potable			¿Numerará, se mantendrá o disminuirá la política en el país?														
		T E C N O L O G I C O	Estrategia de la industria en el sector tecnológico	Investigación científica aplicada en la industria para crear equipos, tecnologías y software que mejoran la productividad	¿Se prevé cambios significativos en los equipos y tecnología aplicados a la industria agrícola?													
¿Se contará con mayor disponibilidad de Software orientado a la industria de alimentos?																		
¿La detección de los costos de comercialización de azúcar, maíz, remolacha, etc. afectará a la industria?																		
A M B I E N T E N T E	Regulación y protección ambiental	La regulación ambiental tiene por objeto promover la creación y mantenimiento de los bienes públicos ambientales que se asocian con el desarrollo sustentable. Se refiere a una más eficiente de materiales e insumos, un mejor control de procesos, una mejor calidad del aire y del agua, reducción de emisiones, gestión de residuos, reducción de costos de operación y mantenimiento, mejor mantenimiento de equipos y recuperación de desechos, entre otros aspectos	¿Se prevé medidas de leyes y regulaciones que afecten a las actividades productivas de la industria agrícola?															
			Responsabilidad social	La responsabilidad social de la empresa (RSE) también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto con clientes como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ambiente social, laboral, voluntariado y de los derechos humanos	¿El tema de Responsabilidad Social Empresarial afectará las actividades productivas?													
L E G I S L A T I V O	Política salarial	Conjunto de derechos que el Gobierno de un país impone en el tema salarial			¿Se prevé que el gobierno implemente una política salarial que afectará a la industria agrícola?													
			Regulación de seguros	Conjunto de medidas diseñadas por los organismos pertinentes de seguridad industrial que pretenden reducir el riesgo laboral en la industria, con aplicación en los seguros	¿Se prevé la necesidad de implementar medidas de seguridad industrial que afectará a la industria agrícola?													
					Regulación de precios	Es la fijación de un precio máximo para los productos que vende una industria	¿Se prevé que el gobierno implemente una política de control y regulación de precios en la industria agrícola?											
Ley de la educación del comercio	Contrato de concesión comercial es aquel celebrado por el cual un comerciante otorga concesión, para su empresa de distribución de servicios de un comerciante o industria otorgado concesión, para asegurar exclusivamente, sobre un territorio determinado, por un tiempo limitado y bajo la vigencia de condiciones, la distribución de productos que se han comercializado	¿Se prevé leyes más estrictas en la aplicación de contratos comerciales?																

# Anexo 3

Líder:															
Equipo de trabajo:															
Fecha:															
Cinco fuerzas de Porter	Variable	Significado	Pregunta clave	(Amenaza u Oportunidad o Neutral)	Describe en una frase la amenaza u oportunidad	¿Por qué?	Impacto sobre industria panadería			Probabilidad de ocurrencia			Fuente de información utilizada		
							Alto	Medio	Bajo	Alto >= 75%	Medio >= 50 - 75%	Bajo < 50%			
1. Amenaza de nuevos competidores (Cumplir que en el momento no participan en la industria y tienen capacidad de hacerlo si lo desean)	Lealtad de marca	Es la preferencia por los productos de una determinada compañía. La identificación de marca crea una barrera al ingreso a los nuevos participantes a gastar mucho para superar la lealtad de los clientes.	¿Existe lealtad de marca de los clientes hacia la empresa? ¿Existe lealtad de marca de los consumidores hacia la empresa?												
	Requisitos de capital	La necesidad de invertir importantes recursos financieros para ingresar al mercado, por ejemplo en publicidad y distribución. El capital es necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para crédito a clientes, inventarios y absorber pérdidas por inicio de operaciones.	¿Puede un competidor potencial conseguir los recursos financieros necesarios para poder ingresar a la industria de panadería?												
	Acceso a canales de distribución	El recién llegado debe asegurar la distribución de sus productos o servicios. Por ejemplo un producto alimenticio nuevo debe desplazar a otros productos en los anaqueles del supermercado a través de reducción de precios, esfuerzos intensos de ventas u otros medios. Cuanto más limitados sean los canales de mayor o menor y mientras más avanzados los tengan los competidores existentes, obviamente será más difícil competir en la industria.	¿Sería fácil para un potencial competidor acceder a canales de distribución apropiados para productos de panadería? ¿Existen nuevas marcas de la categoría en el mercado internacionales que posiblemente ingresen al mercado local?												
	Ventajas de costo absoluto	Las ventajas de costo absoluto pueden surgir de técnicas de producción superiores. Estas técnicas son producto de la práctica, patentes o procesos secretos del pasado, del control de particulares insumos necesarios para la producción como mano de obra, materiales, equipos o habilidades administrativas, o del acceso a capitales menores ya que empresas existentes representan menores riesgos que las firmas establecidas. Si estas últimas cuentan con una ventaja de costo absoluto, disminuye entonces por otra parte la amenaza de ingreso.	¿Puede la compañía explotar ventajas de costo absoluto que desuadan a potenciales competidores de ingresar en la industria de panadería?												
	Economías de Escala	Son las ventajas de costo asociadas a compañías de gran magnitud. Las fuentes de las economías de escala incluyen reducciones de costo obtenidas a través de fabricación en serie de productos normalizados, descuentos por compra de materias primas y piezas en grandes volúmenes, la distribución de costos fijos sobre un gran volumen y economías de escala en publicidad. Si estas ventajas de costos son significativas, entonces un nuevo aspirante enfrenta el dilema de entrar en pequeña escala y soportar una significativa desventaja en costos o correr el riesgo de ingresar en gran escala y asumir los enormes costos de capital.	¿Puede la compañía alcanzar importantes economías de escala que funcionen como barrera de ingreso en la industria de panadería?												
	Política gubernamental	El gobierno es capaz de limitar o aun evitar la competencia en industrias con controles como requerimientos de licencias y acceso limitado a la materia prima. El gobierno también puede desempeñar un papel indirecto al afectar barreras contra la competencia con medidas de control como normas para la contaminación de agua y aire y reglamentos de seguridad.	¿Fijará el gobierno controles o requerimientos especiales que impidan a potenciales competidores ingresar a la industria de panadería?												
2. Poder de negociación de los proveedores (En proveedores con una amenaza considerable en cantidad de comprar el precio de una compañía depende por el número de reducir la calidad de los bienes suministrados)	Presencia de insumos sustitutos	Cuando el producto que vende el proveedor es altamente diferenciado, tiene pocas sustitutos y es importante para la compañía. En esta circunstancia el poder de negociación del proveedor podría representar una amenaza.	¿Hay disponibilidad de ingredientes que sustituyan a los actuales?												
	Integración vertical	Cuando es factible que el cliente se integre hacia atrás y produzca sus propios insumos, el poder de negociación del proveedor es inferior.	¿Existe la posibilidad de que ciertos proveedores se conviertan en competidores en el sector de panadería?												
	Dependencia	Cuando los productos del proveedor se diferencian a tal grado que para una compañía es muy costoso cambiar de abastecedor. Si tales casos, el cliente depende de ella y no puede enfrentárselos entre sí.	¿Existen proveedores que entregan ingredientes exclusivos para nuestra empresa? ¿Existe una marcada dependencia con los actuales proveedores de insumos?												
	Concentración de proveedores	Si la industria está dominada por pocas compañías proveedoras, las mismas tendrán mayor poder de negociación para fijar precios y calidad.	¿Existen suficientes proveedores de materias primas clave para la industria? ¿Hemos definido la estrategia de negociación frente a los principales proveedores? ¿Existe amenaza de incremento de precios en la materia prima?												
	Importancia para el proveedor	Cuando la empresa no es un cliente importante para los proveedores. En tales instancias su bienestar no depende de la compañía y ellos tienen pocas incentivos para reducir precios o mejorar la calidad.	¿Somos un cliente importante para los proveedores de materias primas clave? ¿Contamos con un abastecimiento eficaz de nuestros proveedores? ¿Cómo calificaría la gestión del proveedor en entrega? (Hacia: vivienda, gases y estabanes) ¿Cómo calificaría la gestión del proveedor en aportación en el desarrollo de nuevos productos? (Hacia: vivienda, gases y estabanes) ¿Son adecuados los costos de las principales materias primas en relación a la industria de panadería?												
3. Poder de negociación de los compradores (Los compradores en grandes cantidades pueden considerar una amenaza competitiva cuando negocian el precio o cuando demandan mayor calidad mejor servicio (que aumentaría los costos operativos))	Concentración de compradores	Si la industria se compone de muchas firmas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud, estas condiciones permiten que los compradores dominen a las empresas proveedoras del producto o servicio.	¿Hay posibilidades de alianzas entre clientes para presionar a una reducción de precios de nuestros productos? ¿Contamos con poder de negociación frente a los principales compradores de autoservicios e internet?												
	Volumen de compra	Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. En tal situación, los compradores pueden usar su poder de adquisición para negociar reducciones de precios.	¿Son atractivos nuestros precios para los clientes en relación a la competencia? ¿Es adecuada la rentabilidad ofrecida a nuestros clientes en relación a la competencia?												
	Costos de cambio	Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas a menores costos, enfrentando a las compañías entre sí para obligarlas a bajar los precios.	¿Se tiene un plan para contrarrestar las marcas propias de autoservicios?												
	Riesgo de Integración vertical	Los clientes de la compañía podrían integrarse verticalmente hacia adelante y competir directamente con la empresa.	¿Existen productos sustitutos con tendencia de crecimiento en el mercado local?												
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos (Productos de industrias que satisfacen alguna necesidad del consumidor)	Existencia de sustitutos cercanos	Un sustituto cercano es un producto que satisface una necesidad similar del consumidor. Por ejemplo el consumidor podría reemplazar el café por el té. Si existen muchos sustitutos cercanos es una amenaza competitiva, limita el precio que una empresa puede cobrar y disminuye su rentabilidad.	¿Existen productos sustitutos con tendencia de crecimiento en el mercado local?												
	Precio de los sustitutos	Si el precio de los productos sustitutos es cercano o menor que el precio que vende nuestra compañía sería una amenaza competitiva porque los compradores podrían cambiarse de producto.	¿Son competitivos los precios de los productos sustitutos en relación a productos de panadería?												
	Sensibilidad a los precios	Si los consumidores adoptan una actitud de compra del producto en función de su precio entonces habiendo de sensibilidad a los precios. Si el comprador es sensible a los precios esto podría ser una amenaza a la venta de nuestros productos si los precios de bienes sustitutos son mejores.	¿Qué tan sensibles son los compradores a las variaciones de precios?												
	Propensión del consumidor al sustituto	Es una amenaza si hay una actitud favorable de compra hacia los productos sustitutos.	¿Existen una mayor tendencia de consumo de los compradores hacia los productos sustitutos?												
5. Rivalidad entre empresas existentes (En una firma competitiva es difícil, la empresa tiene la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades)	Condiciones de demanda	Se refiere a si la demanda está creciendo o disminuyendo. La creciente demanda tiende a reducir la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión. La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la adición de nuevos compradores o cuando los compradores existentes adquieren más productos de la industria.	¿Es atractivo el volumen que representa el mercado de panadería ecuatoriano? ¿Se ha incrementado el consumo per cápita de pan en el país? ¿El tipo de industria en el que nos desempeñamos presenta condiciones favorables o desfavorables para nuestros productos? ¿Existe completa disponibilidad de formación de la competencia, participación de mercado, precios, espacios en planta, estrategia, nuevos productos, etc. ¿Están identificados todos los canales de ventas de panadería?												
	Estructura de la industria	Este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular. Las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas. Una industria fragmentada contiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna está en posición de dominar la industria. En una industria fragmentada la competencia es una guerra de precios que disminuye la utilidad de una industria, expone del negocio a algunas empresas y desanima a nuevos aspirantes potenciales. En una industria consolidada la situación competitiva está determinada por el líder del mercado que por lo general dicta las reglas de la industria.													
	Producto diferenciado	Un producto no diferenciado en la industria tiende a incrementar la rivalidad entre las empresas establecidas porque cada cual lucha por una mayor participación de mercado en función de precios.	¿Hay posibilidades de diferenciarse de manera significativa los productos de la industria de panadería?												
Barreras de salida	Este factor representa una seria amenaza competitiva cuando decrece la demanda industrial. Estas barreras son de carácter económico, estratégico y emocional que retienen dentro de un ámbito a compañías en competencia aunque los rendimientos sean bajos. Algunas de estas barreras son: inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos y que no pueden ser liquidados, los elevados costos fijos de salida como el pago de indemnización a trabajadores, los vínculos emocionales con determinada industria, entre otras.	¿Existe algún tipo de barrera de salida que podría impedirnos abandonar la industria de panadería en caso de ser un negocio no rentable?													

## Anexo 4

Proceso:													
Líder de Proceso:													
Equipo de trabajo:													
Fecha:													
Las siete M y cinco dimensiones de la calidad	Variable	Significado	Pregunta clave	¿Fortaleza o (Débilidad o Neutral)	Describe en una frase la fortaleza o debilidad	¿Por qué?	Importancia para la empresa			Intensidad de la fortaleza o debilidad			Fuente de información utilizada
							Alto	Medio	Bajo	Alto >= 75%	Medio >= 50 - 75%	Bajo < 50%	
Las Siete M	Materia Prima	Son materias primas las que precisa una industria para la obtención de los productos que elabora. En el caso de un proceso se refiere a las entradas (materiales, información, productos, documentos, dinero etc) necesarias para que el proceso produzca un resultado o salida.	¿Entregan sus proveedores los productos adecuados en el tiempo y lugar oportuno? ¿Ha comunicado a sus proveedores los requerimientos específicos para cada entrada?										
	Mano de obra	Es el recurso humano utilizado en el proceso y que transforma las entradas del proceso en resultados.	¿Posee el personal necesario para realizar en forma exitosa su proceso? ¿El personal que interviene en la ejecución del proceso tiene las competencias necesarias? ¿Define y propone un programa de capacitación anual para sus colaboradores?										
	Método de trabajo	Forma específica de ejecutar el proceso, indica el procedimiento a seguir en cada parte del proceso.	¿Aplica un procedimiento definido para realizar exitosamente su proceso? ¿Investiga y analiza periódicamente mejores prácticas para aplicar en su proceso?										
	Máquinas/equipos e instalaciones	Son las máquinas, equipos e instalaciones que se utilizan en el proceso como herramientas del recurso humano.	¿Posee las instalaciones, máquinas y equipos adecuados para realizar eficazmente proceso?										
	Medio ambiente	Se refiere al medio ambiente en que opera el proceso y al impacto que tiene la ejecución del proceso sobre condiciones medioambientales del sitio en el que opera la empresa	¿Es efectiva la comunicación entre su área y otras áreas relacionadas con el éxito de su proceso?										
	Medición	Son los controles que se implantan para medir la efectividad del proceso	¿Identifica y reduce al mínimo los defectos del proceso? ¿Identifica y elimina periódicamente actividades que no agregan valor en los procesos? ¿Evalúa periódicamente el desempeño de los colaboradores en función del cumplimiento del proceso y se toman medidas correctivas? ¿Evalúa periódicamente la satisfacción de los clientes de su proceso?										
	Management	Se refiere a la gestión o administración del proceso	¿Define metas y establece plazos para lograr los objetivos de calidad en su proceso? ¿Tiene información suficiente y la utiliza para tomar decisiones efectivas en su proceso? ¿Tiene un sistema definido para recolectar, generar y seleccionar ideas para mejorar el proceso?										
Las cinco dimensiones de la calidad	Calidad	Es la calidad de los resultados que arroja el proceso. Los resultados pueden ser documentos, productos, proyectos, información, etc.	¿Evalúa periódicamente el desempeño de los proveedores de su proceso?										
	Costo	Es el costo de ejecutar un proceso	¿Determina y reduce al mínimo los costos de ejecutar el proceso?										
	Entrega	Verifica que el proceso está entregando los resultados conforme a cantidad, tiempo y lugar	¿Realiza las entregas del proceso a sus clientes conforme a cantidad, tiempo y lugar requeridos?										
	Seguridad	Se refiere al manejo del riesgo al ejecutar el proceso. Pueden ser riesgos de accidentes de trabajo, de robo, riesgos de contaminación del producto, entre otros.	¿Identifica los principales riesgos de su proceso y ha elaborado planes de contingencia en caso de que ocurran? ¿Aplica las medidas necesarias para minimizar el riesgo de accidentes al ejecutar el proceso?										
	Moral	Trata de la motivación que tienen los colaboradores que ejecutan el proceso	¿Motiva convenientemente a sus colaboradores?										