

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Fundada en 1551

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

E.A.P. DE INGENIERIA INDUSTRIAL



Tesis

Digitales UNMSM

“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA FABRICA DE ACUMULADORES”

MONOGRAFÍA

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR

ELIA CECILIA CABRERA VALENTÍN

**LIMA – PERÚ
2005**

*A mi madre, por ser la persona que
más quiero en esta vida y mi mayor
motivación...a ella le doy gracias por la
vida, su tiempo, sus consejos y sobre
todo por la paciencia demostrada en
todos estos años...*

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo I

ANTECEDENTES

- 1.1 Descripción de la empresa
- 1.2 Objetivos del estudio
 - 1.2.1 Formulación
 - 1.2.2 Justificación
 - 1.2.3 Objetivo principal
- 1.3 Modelo de valor de los tres ejes
 - 1.3.1 Eje de recursiones
 - 1.3.1.1 Mercadería y servicio
 - 1.3.1.2 Baterías
 - 1.3.1.3 Partes y piezas
 - 1.3.2 Eje de cadena de valor
 - 1.3.2.1 Sistema de valor
 - 1.3.2.2 Cadena de valor
 - 1.3.2.2.1 Procesos primarios y de apoyo
 - 1.3.3 Eje de competencias
 - 1.3.3.1 Principales competidores
- 1.4 Diagnóstico estratégico – Análisis FODA
 - 1.4.1 Análisis Interno
 - 1.4.1.1 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
 - 1.4.1.2 Fortalezas
 - 1.4.1.3 Debilidades
 - 1.4.2 Análisis del Entorno
 - 1.4.2.1 Dimensión Internacional
 - 1.4.2.1.1 Globalización
 - 1.4.2.2 Entorno Indirecto
 - 1.4.2.2.1 Variables Económicas
 - 1.4.2.2.2 Variables Tecnológicas
 - 1.4.2.2.3 Variables Político-Legales
 - 1.4.2.3 Entorno Directo

- 1.4.2.3.1 Fuerzas Competitivas
- 1.4.2.3.2 Oportunidades
- 1.4.2.3.3 Amenazas
- 1.5 Diagnóstico Funcional
 - 1.5.1 Producto
 - 1.5.2 Clientes
 - 1.5.3 Proveedores
 - 1.5.4 Procesos
 - 1.5.4.1 Descripción del Proceso de Producción
 - 1.5.4.1.1 Fundición
 - 1.5.4.1.2 Empaste
 - 1.5.4.1.2.1 Oxidación
 - 1.5.4.1.3 Formación
 - 1.5.4.1.4 Ensamble
 - 1.5.4.1.5 Carga
 - 1.5.4.1.6 Diagrama de operaciones de proceso
 - 1.5.4.2 Mantenimiento
 - 1.5.4.3 Seguridad Industrial
 - 1.5.5 Organización de la empresa

Capítulo II

MARCO TEORICO

- 2.1 Modelo de valor de los tres ejes
 - 2.1.1 Eje de recursiones
 - 2.1.2 Eje de cadena de valor
 - 2.1.3 Eje de competencias
- 2.2 Planeamiento Estratégico
 - 2.2.1 Visión
 - 2.2.1.1 Metodología para la definición de la visión
 - 2.2.2 Misión
 - 2.2.2.1 Metodología para la definición de la misión
 - 2.2.3 Cultura Organizacional
 - 2.2.3.1 Valores

- 2.2.3.1.1 Metodología para la definición de valores
- 2.3 Diagnóstico estratégico – Análisis FODA
 - 2.3.1 Análisis Interno
 - 2.3.1.1 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
 - 2.3.1.2 Fortalezas
 - 2.3.1.3 Debilidades
 - 2.3.1.4 Metodología para la definición de fortalezas y debilidades.
 - 2.3.2 Análisis del Entorno
 - 2.3.2.1 Dimensión Internacional
 - 2.3.2.1.1 Globalización
 - 2.3.2.2 Entorno Indirecto
 - 2.3.2.2.1 Variables Económicas
 - 2.3.2.2.2 Variables Tecnológicas
 - 2.3.2.2.3 Variables Político-Legales
 - 2.3.2.3 Entorno Directo
 - 2.3.2.3.1 Modelo de las 5 fuerzas competitivas
 - 2.3.2.3.2 Factores Críticos de Éxito
 - 2.3.2.3.3 Cadena de Valor
 - 2.3.2.3.4 Ventaja Competitiva
 - 2.3.2.3.5 Estrategias Competitivas
 - 2.3.2.3.6 Oportunidades
 - 2.3.2.3.7 Amenazas
 - 2.3.2.3.8 Metodología para la definición de oportunidades y amenazas
 - 2.3.3 Técnicas de Soporte al Análisis
 - 2.3.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)
 - 2.3.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)
 - 2.3.3.3 Matriz FODA
 - 2.3.4 Estrategia
 - 2.3.4.1 Estrategia en los tres niveles: Corporativa, de Negocios, Funcional
- 2.4 Balanced Scorecard
 - 2.4.1 Perspectivas
 - 2.4.1.1 Personal
 - 2.4.1.2 Proceso interno
 - 2.4.1.3 Cliente

2.4.1.4 Financiera

Capítulo III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 Planteamiento del Problema

3.2 Metodología de Solución

3.3 Estrategias adoptadas en el planeamiento estratégico

3.3.1 Estrategia Corporativa

3.3.1.1 Visión

3.3.1.2 Misión

3.3.1.3 Valores

3.3.2 Análisis de las matrices

3.3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

3.3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

3.3.2.3 Matriz FODA

3.3.3 Estrategia Genérica

3.3.4 Estrategia en los 3 niveles

3.3.4.1 Corporativa

3.3.4.2 De Negocios

3.3.4.3 Funcional

3.3.5 Mapa Estratégico

3.3.6 Balanced Scorecard

3.3.6.1 Análisis de la perspectiva de personal

3.3.6.2 Análisis de la perspectiva del proceso interno

3.3.6.3 Análisis de la perspectiva clientes

3.3.6.4 Análisis de la perspectiva financiera

3.3.7 Nueva organización de la empresa

Capítulo IV

EL SECTOR DE ACUMULADORES ELECTRICOS

4.1 Análisis del Sector de Acumuladores en el Perú

4.2 Análisis del Sector de Acumuladores en el Mundo

4.3 Comercio Exterior Peruano

- 4.3.1 Importaciones Peruanas
- 4.3.2 Exportaciones Peruanas
 - 4.3.2.1 Principales Productos de Exportación
 - 4.3.2.2 Principales Mercados o Destinos de Exportaciones
 - 4.3.2.3 Principales Empresas Exportadoras
 - 4.3.2.4 Futuro del Sector de Acumuladores

Capítulo V

EVALUACION DE RESULTADOS

Capítulo VI

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y BIBLIOGRAFIA

- 6.1 Conclusiones
 - 6.1.1 Del Sector de Acumuladores
 - 6.1.2 De la Empresa
- 6.2 Recomendaciones
 - 6.2.1 Del Sector de Acumuladores
 - 6.2.2 De la Empresa
- 6.3 Bibliografía

Índice de Figuras

- Figura Nro 1 Niveles de recursión
- Figura Nro 2 Niveles de recursión y sistemas viables de la empresa
- Figura Nro 3 Sistema de valor de la empresa
- Figura Nro 4 Cadena de valor de la empresa
- Figura Nro 5 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
- Figura Nro 6 Diagrama de operaciones de proceso
- Figura Nro 7 Organización de la empresa
- Figura Nro 8 Eje de recursiones
- Figura Nro 9 Modelo de sistema de valor
- Figura Nro 10 Modelo de las 5 fuerzas competitivas
- Figura Nro 11 Modelo de cadena de valor

Figura Nro 12 Visión, en formato excel
Figura Nro 13 Misión, en formato excel
Figura Nro 14 Valores, en formato excel
Figura Nro 15 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) en formato excel
Figura Nro 16 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) en formato excel
Figura Nro 17 Matriz FODA, en formato excel
Figura Nro 18 Mapa estratégico
Figura Nro 19 Nueva organización de la empresa

Índice de Gráficos

Gráfico Nro 1 Participación en el mercado – Batería Automotriz
Gráfico Nro 2 Participación en el mercado – Batería Industrial
Gráfico Nro 3 Evolución del precio del plomo
Gráfico Nro 4 Cuadro comparativo: Inflación – PBI
Gráfico Nro 5 Participación en los ingresos de la empresa
Gráfico Nro 6 Utilidad por producto
Gráfico Nro 7 Participación por sectores – Batería Automotriz
Gráfico Nro 8 Participación por sectores – Batería Industrial
Gráfico Nro 9 Evolución de las importaciones
Gráfico Nro 10 Importaciones por marca
Gráfico Nro 11 Principales productos de exportación
Gráfico Nro 12 Principales destinos de exportación
Gráfico Nro 13 Valor FOB de las exportaciones
Gráfico Nro 14 Valor FOB por empresa exportadora

Índice de Cuadros

Cuadro Nro 1 Participación de nuestros principales competidores
Cuadro Nro 2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
Cuadro Nro 3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)
Cuadro Nro 4 Matriz FODA
Cuadro Nro 5 Perspectiva de personal
Cuadro Nro 6 Perspectiva del proceso interno

Cuadro Nro 7 Perspectiva del cliente

Cuadro Nro 8 Perspectiva financiera

Anexos

Formato para determinar la visión de la empresa

Formato para determinar la misión de la empresa

Encuesta para determinar los valores de la empresa

Formato para determinar los valores de la empresa

Formato para el análisis interno

Formato para el análisis y diagnóstico del entorno

Capítulo I

ANTECEDENTES

1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Compañía Nacional de Acumuladores S.A. es una empresa que se encuentra en el mercado desde 1948 fabricando y comercializando acumuladores eléctricos marca Battery, así como partes y piezas para el ensamble de los mismos.

Tamaño : Pequeña, 25 trabajadores.

Sector : Manufacturas Diversas.

1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.2.1 FORMULACION

¿ Qué estrategias debemos implementar para hacer viable a Compañía Nacional de Acumuladores S.A. ?

1.2.2 JUSTIFICACION

Es necesario responder esta interrogante porque el fin de toda organización es generar utilidades que permitan satisfacer las expectativas de los propietarios, por lo tanto la planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de éste objetivo ya que permite ubicar a la empresa en su mercado,

conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos llegar.

1.2.3 OBJETIVO PRINCIPAL

Determinar la estrategia que se implementará en los próximos 3 años y que permita hacer viable a la empresa.

1.3 MODELO DE VALOR DE LOS TRES EJES

1.3.1 EJE DE RECURSIONES

Los niveles de recursión identificados en Compañía Nacional de Acumuladores son los siguientes:

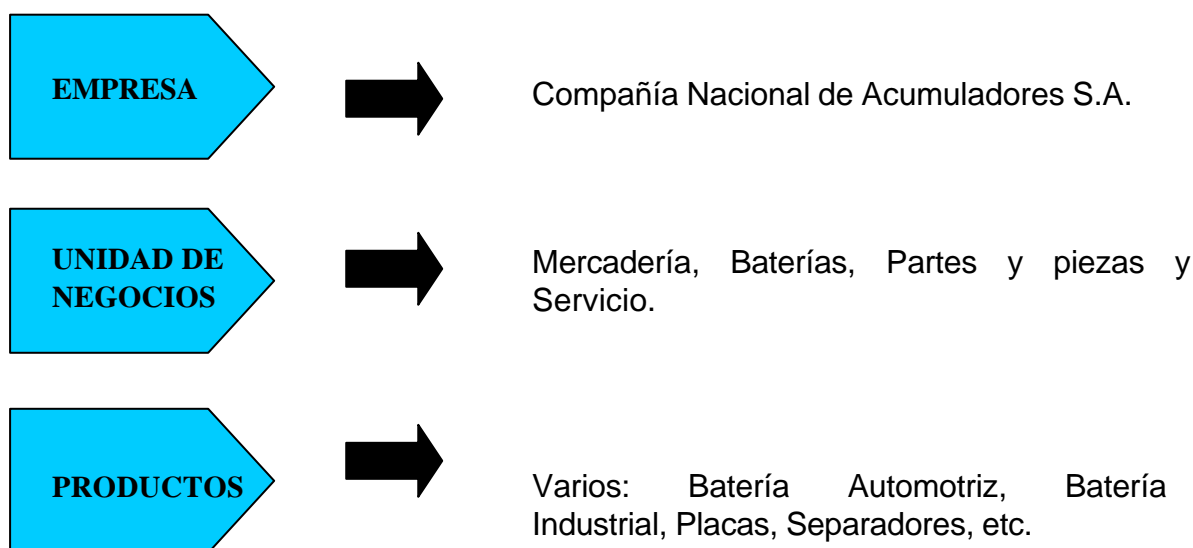


Figura Nro 1

NIVELES RECURSIVOS Y SISTEMAS VIABLES

(REVISAR EN FORMATO IMPRESO)

La figura Nro 2 muestra los niveles de recursión y sistemas viables de la empresa.

1.3.1.1 MERCADERIA Y SERVICIO

Aportan sólo el 1.2% de nuestros ingresos pero son sistemas viables que debemos mantener por que contribuyen indirectamente con la misión de la empresa.

1.3.1.2 BATERIAS

Las baterías representan el 97.4% de los ingresos de la empresa.

Las baterías convencionales y libre mantenimiento aportan el 70.3% al porcentaje anterior. El margen de una batería convencional es de -3.7% y el de una batería libre mantenimiento es de 27%.

Las baterías industriales, aportan el 27.1% de los ingresos por venta de baterías. El margen de una batería industrial es de 19% que equivale al margen de venta de 50 baterías libre mantenimiento, es decir se requiere de un mayor esfuerzo de marketing y ventas en el negocio de baterías automotrices para tener un mejor impacto en nuestra rentabilidad. Por lo tanto, la Batería Industrial es un sistema viable cuyo potencial debemos aprovechar.

1.3.1.3 PARTES Y PIEZAS

Representan sólo el 1.5% de nuestros ingresos, aquí es importante mencionar que nuestra capacidad instalada no nos permite aprovechar este mercado.

Podemos afirmar que Compañía Nacional de Acumuladores no es viable porque el negocio medular de la empresa es la fabricación y comercialización de acumuladores eléctricos y una de sus líneas que aporta el 70.3% de los ingresos de la empresa tiene una rentabilidad de 0.8%.

Este negocio requiere de una mejora inmediata en sus procesos de tal forma que sea rentable para nuestra empresa, por lo tanto debemos canalizar nuestros esfuerzos en hacer más eficaces y eficientes los procesos de este sistema y en potenciar aquellos negocios que aportan un mayor porcentaje a nuestros ingresos.

Asimismo debemos aprovechar el potencial de las Baterías Industriales y Libre Mantenimiento para generar fondos que nos permitan hacer viable el negocio de Baterías Convencionales, así mismo debemos competir renunciando a algunas cosas (partes y piezas) para alcanzar nuestro objetivo.

1.3.2 EJE DE CADENA DE VALOR

1.3.2.1 SISTEMA DE VALOR

El análisis del sistema de valor de Compañía Nacional de Acumuladores nos servirá para describir y analizar las relaciones entre los recursos de la empresa, sus competencias, estrategias y como se vinculan entre sí dentro y fuera de la organización.

Este análisis también nos permitirá identificar que competencias son nucleares y como pueden convertirse en la base de nuevas oportunidades para la empresa.

La industria de fabricación de acumuladores, está vinculada hacia atrás con el subsector de metales no ferrosos, el mismo que provee de materia prima como: plomo, antimonio, etc. y con el subsector de productos plásticos, hacia adelante está articulado con el sector industrial, al cual le abastece de acumuladores eléctricos para sus vehículos y equipos.

SISTEMA DE VALOR DE LA EMPRESA

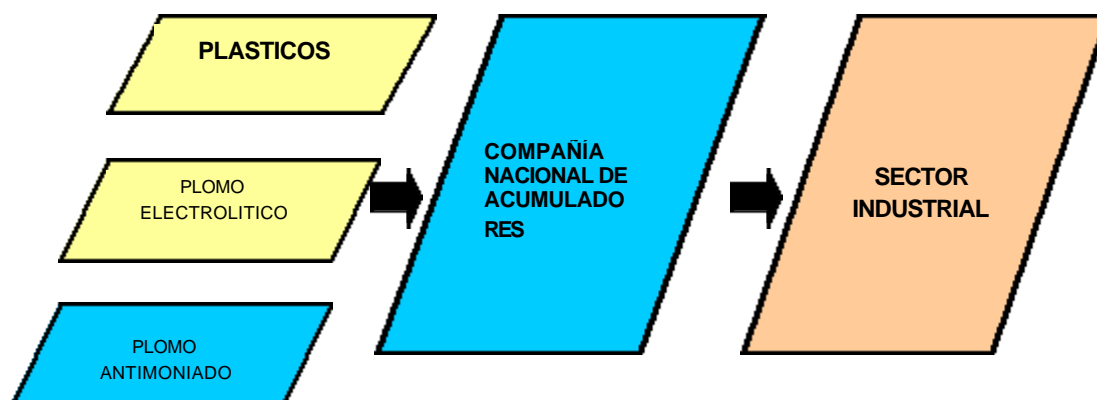


Figura Nro 3

La figura Nro 3 muestra el sistema de valor de la empresa, estamos integrados hacia atrás con una parte del subsector de metales no ferrosos, específicamente en el abastecimiento de plomo antimoniado que proviene del proceso de reciclado de baterías inservibles. El plomo antimoniado representa en promedio el 27% del costo de materia prima de una batería.

El plomo electrolítico representa en promedio el 28% del costo de materia prima de una batería, la única empresa que provee de este metal con los más altos estándares de calidad es Doe Run Perú a diferencia de nuestros competidores nuestra empresa no tiene poder de negociación de precios por que nuestros volúmenes de compra no son representativos.

Asímismo, nuestra empresa no se ha integrado con el subsector de productos plásticos por la fuerte inversión que esto implica y que no estamos en condiciones de afrontar. La compra de productos plásticos afecta nuestros costos ya que representa en promedio el 38% del costo de materia prima de una batería.

Del análisis anterior se deduce que no podemos optar por la estrategia de liderazgo en costos.

1.3.2.2 CADENA DE VALOR

1.3.2.2.1 PROCESOS PRIMARIOS Y DE APOYO

La figura Nro 4, detalla los procesos primarios y de apoyo de nuestra empresa.

Los procesos señalizados en rojo son aquellos que requieren de planes de acción en el corto plazo para lograr así una posición estratégica menos vulnerable.

Los procesos señalizados en verde son aquellos que si bien es cierto deben mejorar, no requieren de un re-diseño radical.

A continuación el detalle de los procesos que requieren planes de acción inmediatos:

PROCESO DE MARKETING Y VENTAS

Consideramos que las actividades de este proceso son críticas por lo siguiente:

- ✓ Se requiere que la persona responsable del proceso se dedique a tiempo completo, en la implementación de nuevas metodologías que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del proceso.
- ✓ Falta de un plan estratégico de marketing.
- ✓ Falta de un plan estratégico de ventas.
- ✓ El sistema de ventas no proporciona información que permita tomar decisiones.

PROCESO DE COMPRAS

Consideramos que las actividades de este proceso son críticas por lo siguiente:

- ✓ Este proceso resulta ser uno de los más costosos de la industria ya que a diferencia de nuestros competidores que se han integrado hacia atrás

nosotros compramos: caja, tapa y tapones que representan en promedio el 31% del costo de materia prima de una batería.

- ✓ La falta de liquidez y cultura de stocks mínimos determinan el sobrecosto de esta materia prima.
- ✓ No existe un responsable de logística que optimice el proceso de compra mediante alianzas estratégicas con proveedores, compras por volumen, definir especificaciones de los productos, etc.
- ✓ El proceso de abastecimiento de baterías usadas que realizamos para obtener plomo antimoniado, materia prima indispensable en la fabricación de baterías, es el más alto de la industria por carecer de canales de comercialización que nos permitan acopiar este residuo.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Consideramos que la gestión de recursos humanos es crítica por lo siguiente:

- ✓ Falta de un plan de recursos humanos, que tenga como prioridad la capacitación y desarrollo de todo el personal desde la alta dirección hasta el personal operativo.

Las organizaciones están integradas por personas, por lo tanto las competencias, aptitudes, habilidades, destrezas, etc. de éstas, determinarán el éxito o fracaso de la misma.

PROCESO DE ALMACENAMIENTO

Este proceso es crítico por lo siguiente:

- ✓ El sistema de inventarios, no proporciona información confiable y en tiempo real.

PROCESO CONTABLE

Este proceso es crítico por lo siguiente:

- ✓ El sistema contable, no proporciona información confiable y en tiempo real.

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

(REVISAR EN FORMATO IMPRESO)

1.3.3 EJE DE COMPETENCIAS

Nuestra empresa participa en un mercado oligopólico, en el que es notoria la guerra de precios, por la falta de diferenciación de los productos. Este sector ha cedido parte de su mercado a las baterías importadas libre mantenimiento.

A continuación un resumen de la participación de nuestros principales competidores:

Competi.	Batería Industrial			Batería Automotriz		
	Nacional	Importada	% Partic.	Nacional	Importada	% Partic.
Battery			20 %			1 %
Etna						34 %
Record			30 %			31 %
Eneryet						5 %
Capsa						20 %
Ac-Delco						3 %
Bosch						3 %
Varta						2 %
Volta			45 %			0 %
Otras			5 %			1 %
			100%			100%

Cuadro Nro 1

Fuente: Aduanas, importaciones 2004.

1.3.3.1 PRINCIPALES COMPETIDORES

Nuestra empresa tiene más de 50 años en el mercado, y a lo largo del tiempo a perdido participación, como consecuencia de la falta de visión de sus directivos frente al entorno, como resultado de ello hemos tenido que ceder parte de nuestra participación a empresas relativamente nuevas que ingresaron como consecuencia de la apertura del mercado.

PARTICIPACION EN EL MERCADO BATERIA AUTOMOTRIZ

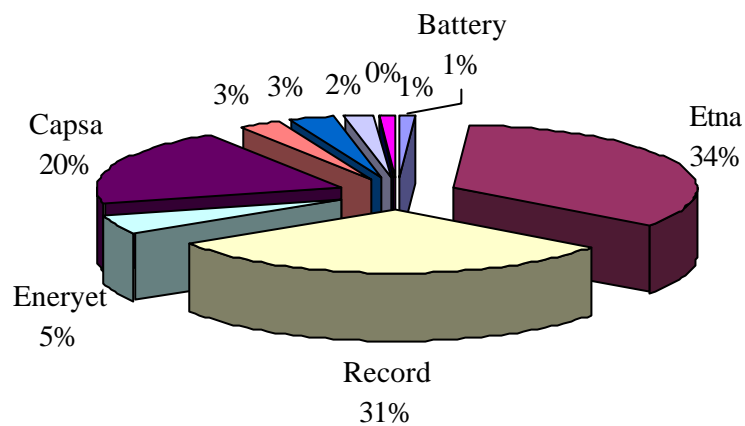


Gráfico Nro 1

PARTICIPACION EN EL MERCADO BATERIA INDUSTRIAL

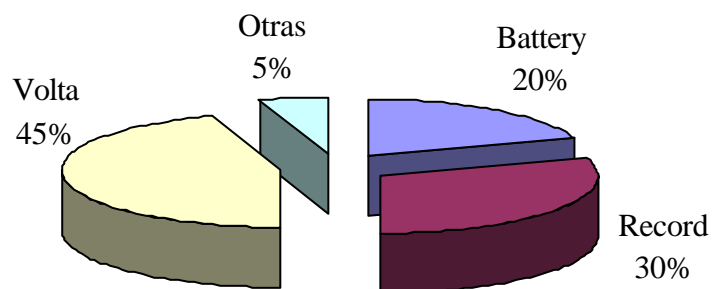


Gráfico Nro 2

1.4 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO – ANALISIS FODA

1.4.1 ANALISIS INTERNO

1.4.1.1 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

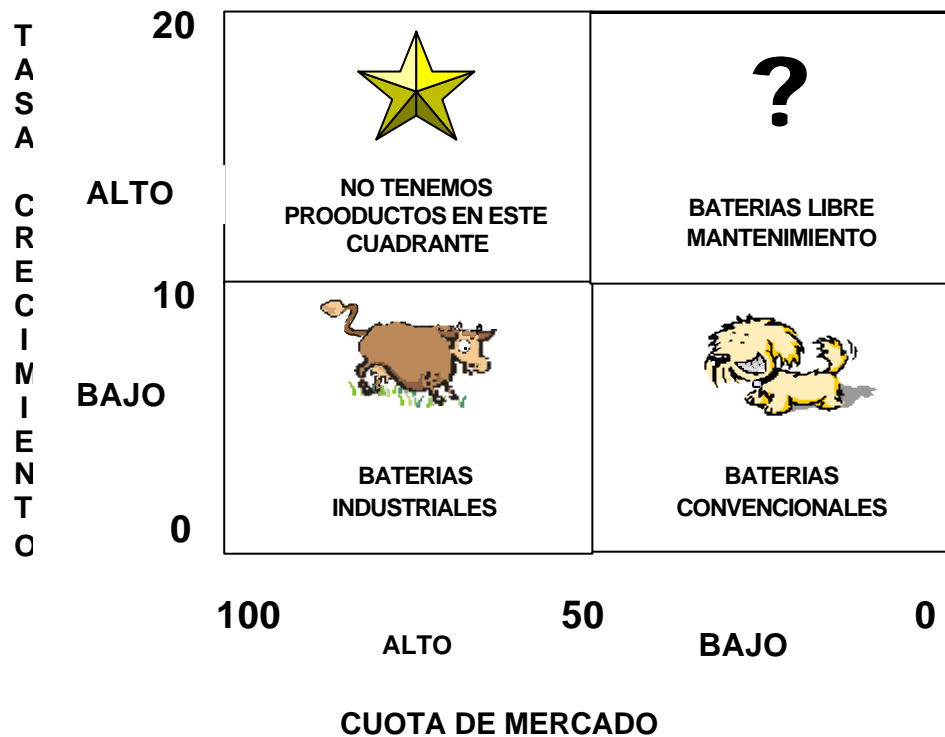


Figura Nro 5

El análisis de carteras nos muestra que:

Una estrella, es una UEN que tiene una elevada cuota de mercado en un mercado en crecimiento, para nuestro caso no aplica.

El interrogante, se encuentra en un mercado en crecimiento, pero no tiene una cuota de mercado elevada. Las baterías libre mantenimiento se encuentran

en este cuadrante, en este caso tenemos que hacer mayores esfuerzos para aumentar la cuota de mercado: plan de marketing y ventas, teniendo cuidado de recuperar la inversión.

Las vacas de caja, tienen una alta posición competitiva en mercados maduros, puesto que el crecimiento es reducido y las condiciones del mercado son más estables, es menos necesario hacer grandes inversiones en marketing. Las baterías industriales se encuentran en este cuadrante, por lo tanto es capaz de generar fondos para financiar a las baterías libre mantenimiento.

Los perros, tienen una cuota pequeña en mercados estáticos o en declive, por lo tanto constituyen la peor combinación posible. Las baterías convencionales se encuentran en este cuadrante, constituyen una fuente de absorción de fondos y emplean una cantidad desproporcionada de tiempo y recursos de la empresa.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas y debilidades en todas sus áreas. El proceso para realizar el análisis interno es muy similar al de realizar una auditoria.

1.4.1.2 FORTALEZAS

- ✓ El servicio al cliente es bueno.
- ✓ Los gerentes delegan su autoridad.
- ✓ Los proveedores de materia prima, son confiables.

1.4.1.3 DEBILIDADES

- ✓ Los directivos no utilizan conceptos de administración estratégica.
- ✓ No es alto el ánimo de los empleados.
- ✓ No existen mecanismos de control y recompensa en la organización.
- ✓ No estamos bien posicionados frente a nuestros competidores.
- ✓ No tenemos una organización eficaz para las ventas.
- ✓ Nuestras baterías automotrices no tienen precios competitivos.
- ✓ No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad.
- ✓ Nuestro gerente comercial no tiene la experiencia adecuada.
- ✓ Nuestra rentabilidad es negativa.
- ✓ No se cuenta con información de inventarios en tiempo real.
- ✓ El personal de I y D de la empresa no está bien preparado.
- ✓ El personal de apoyo contable no es calificado.
- ✓ Nuestros sistemas de cómputo y de administración de información son ineficientes.
- ✓ Los gerentes de la empresa no utilizan sistemas de información para tomar decisiones.

1.4.2 ANALISIS DEL ENTORNO

1.4.2.1 DIMENSION INTERNACIONAL

1.4.2.1.1 GLOBALIZACION

La demanda China y la devaluación del dólar elevaron el precio del plomo en el año 2004, afectando directamente nuestros costos de producción.

EVOLUCION DEL PRECIO DEL PLOMO

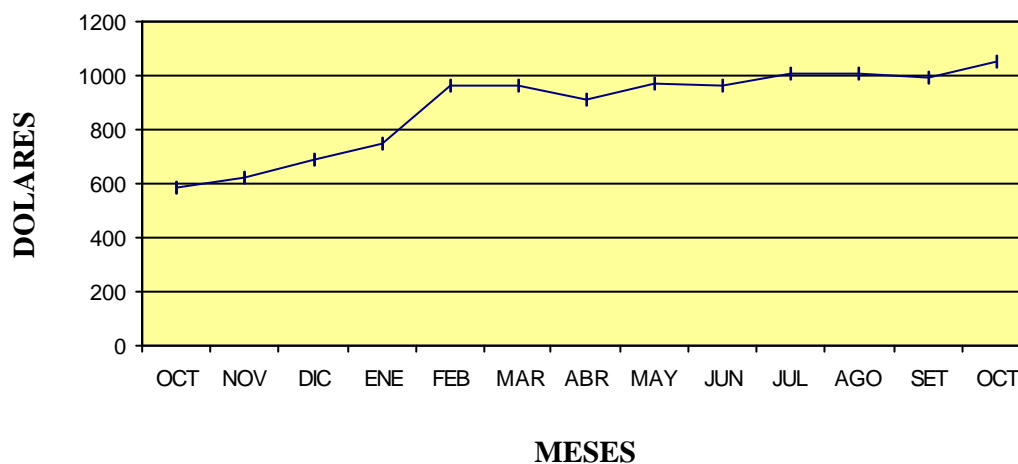


Gráfico Nro 3

Fuente: Compañía Nacional de Acumuladores S.A., 2003 – 2004.

1.4.2.2 ENTORNO INDIRECTO

Tienen impacto en los productos, procesos, mercados y clientes de la empresa, así como consecuencias en el posible atractivo de diversas estrategias.

1.4.2.2.1 VARIABLES ECONOMICAS

Al monitorear las variables económicas de nuestro país podemos darnos cuenta del aumento de créditos en los bancos en los últimos meses, la inflación acumulada del año 2004 fue de 3.44, el PBI fue de 4.8 y las exportaciones superaron a las importaciones en 2792.8 millones de dólares.

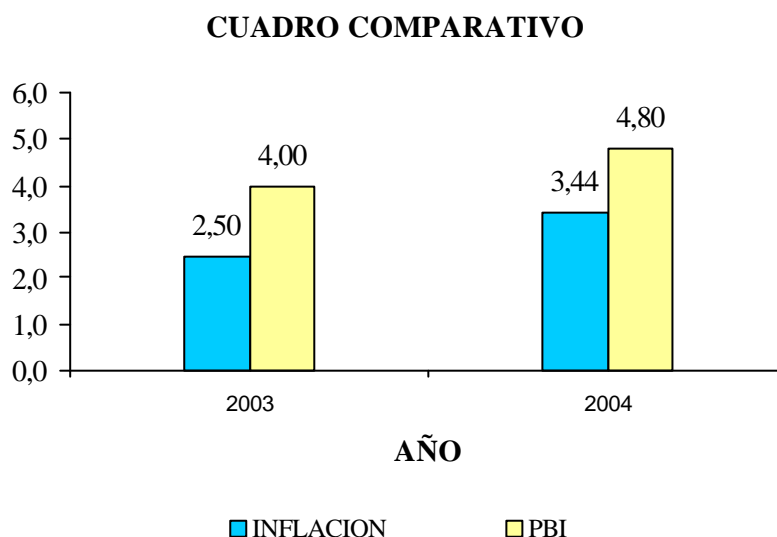


Gráfico Nro 4

Fuente: Ministerio de economía y finanzas.

Debido a que nos encontramos en un mercado oligopólico, es necesario mantener precios razonables para mantener una buena relación con nuestros principales clientes. Tenemos la desventaja de tener el dólar en recesión, esto nos afecta ya que nuestro capital puede variar.

El impuesto de solidaridad, ha sido eliminado, afectando positivamente el costo de nuestros productos.

A partir del 15 de Setiembre del 2004, los residuos sólidos – llámese baterías usadas - se encuentran afectos al Sistema de Deduciones de IGV, este sistema tiene la finalidad garantizar el pago del IGV en sectores con alto grado de informalidad.

1.4.2.2 VARIABLES TECNOLOGICAS

Algunos de nuestros competidores han decidido obtener la certificación ISO 9001. Record recibió su certificación en Setiembre del 2004, Eneyet y nuestra empresa están en la etapa de implementación, esto permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de nuestros procesos.

1.4.2.3 VARIABLES POLITICO - LEGALES

El impuesto a las transacciones bancarias comenzó a regir en Marzo del 2004 y afecta directamente nuestra liquidez.

1.4.2.3 ENTORNO DIRECTO

1.4.2.3.1 FUERZAS COMPETITIVAS

Con el crecimiento del parque automotor en la década del 90, el mercado se volvió atractivo para el ingreso de nuevos competidores: Capsa, Eneyet, Varta, Solite, Duncan, son algunas de las marcas, la rivalidad entre los competidores en esta industria es fuerte, generándose una guerra de precios al interior de la misma lo que obligó a bajar los precios reduciendo la rentabilidad de las

empresas. Los clientes tienen un gran poder de negociación por que perciben que los productos no son diferentes.

La tecnología en la industria de acumuladores eléctricos está atravesando por una etapa de aprendizaje y desarrollo, debido a que en los últimos años la tecnología libre mantenimiento (importada) ha capturando parte del mercado de baterías convencionales. Las empresas con mayor participación como Etna y Record, se han visto en la necesidad de invertir en maquinaria, capacitación, I & D, etc para acceder a esta nueva tecnología y sus resultados se darán a conocer en los próximos meses o años.

Las baterías industriales, tuvieron un año muy difícil como consecuencia de la competencia agresiva de nuestros competidores, que ensamblan sus productos con placas tubulares importadas, que permiten una mejor performance de la batería.

Nuestra empresa, consiente de sus debilidades a decidido tercerizar (outsourcing) la fabricación de baterías libre mantenimiento y placas tubulares para el ensamble de baterías industriales.

Las baterías libre mantenimiento son importadas del grupo líder en tecnología y calidad, Jhonson Control Battery Group.

Las placas tubulares para el ensamble de baterías industriales son importadas del Grupo Exide, líder en tecnología tubular.

La posición de nuestros productos en el segmento de mercado de baterías industriales es que estamos consolidados con nuestros clientes más antiguos,

pero tiempos de vida útil inferiores a los que ofrece nuestra competencia y retardos en las entregas pueden crear un desprestigio de nuestros productos.

El plomo electrolítico representa en promedio el 28% del costo de materia prima de una batería, la única empresa que provee de este metal con los más altos estándares de calidad es Doe Run Perú, a diferencia de nuestros competidores, nuestra empresa no tiene poder de negociación de precios por que nuestros volúmenes de compra no son representativos.

Nuestros proveedores de tapas de baterías para sellado epóxico han disminuido en los últimos años debido a que este proceso fue reemplazado por el sellado térmico, por lo tanto han orientado sus operaciones a la producción de este nuevo diseño de tapa. Todos nuestros competidores utilizan el sellado térmico en la fabricación de baterías.

La aprobación del “Reglamento sobre el manejo de Baterías de Plomo Acido usadas” en Julio del 2004, nos muestra un panorama optimista en el largo plazo, que tendría un efecto en el costo de nuestras baterías, ya que nos permitiría acceder a las baterías usadas sin que exista intercambio comercial de por medio.

El proceso de adaptación al nuevo reglamento será mas rápido en nuestro caso por que contamos con el certificado EC-RS otorgado por DIGESA, que nos permite recolectar, transportar, segregar, almacenar y reprocesar residuos sólidos.

1.4.2.3.2 OPORTUNIDADES

- ✓ Las tecnologías de libre mantenimiento y placas tubulares están disponibles a través del outsourcing.
- ✓ Mejora de nuestros procesos a través de la implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001.
- ✓ Concretar alianzas estratégicas con empresas extranjeras de prestigio (Enersystem, Exide, Jhonson Controls, etc).

1.4.2.3.3 AMENAZAS

- ✓ Incremento en el precio del plomo electrolítico en 78 % en el último año.
- ✓ Pérdida de clientes de baterías industriales, por plazos de entrega mayores a los que ofrece nuestra competencia y en algunos casos tiempos de vida útil inferiores a las expectativas de nuestros clientes.
- ✓ Mayor número de competidores con precios más competitivos.
- ✓ Disminución de proveedores de tapas para sellado epóxico.

1.5 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.5.1 PRODUCTO

Nuestros principales productos son:

- ✓ Baterías automotrices.
- ✓ Baterías industriales.
- ✓ Partes y piezas.
- ✓ Mercadería.

✓ Servicio.

El Gráfico Nro 5 muestra el aporte de cada uno de los productos en los ingresos de la empresa. Como sabemos el negocio de nuestra empresa es la fabricación y comercialización de baterías representando el 97.4% de nuestros ingresos totales.

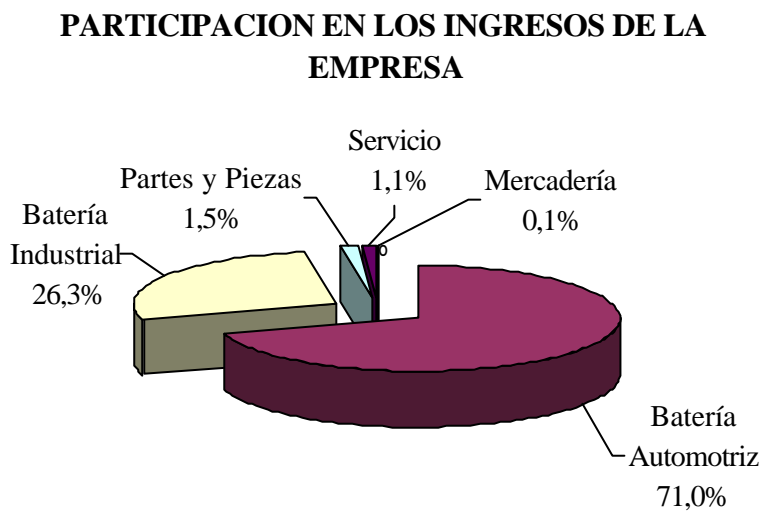


Gráfico Nro 5

UTILIDAD POR PRODUCTO

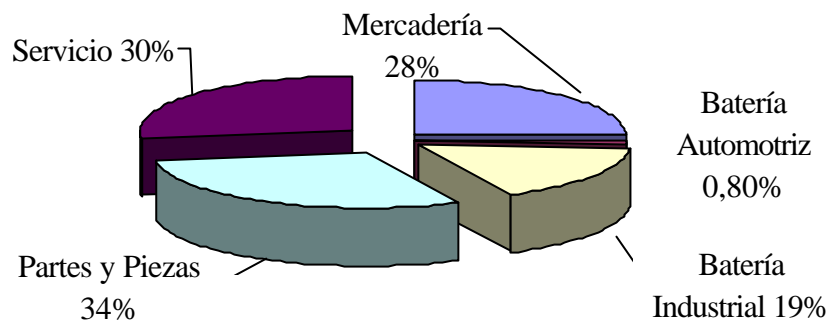


Gráfico Nro 6

La Gráfico Nro 6 muestra el margen unitario de cada uno de los productos, podemos ver que las baterías automotrices a pesar de representar el 70.3% de nuestros ingresos sólo tienen un margen unitario de 0.80 %. Este margen a disminuido con los años debido a la falta de diferenciación, por ende a la guerra de precios con nuestros principales competidores. Actualmente tenemos la estructura de costos más alta de este sector por lo tanto nos vemos en la necesidad de mejorar la eficacia y eficiencia de nuestros procesos operativos si queremos seguir compitiendo en esta industria.

1.5.2 CLIENTES

El Gráfico Nro 7 muestra la participación por sectores de los clientes de baterías automotrices.

BATERIA AUTOMOTRIZ

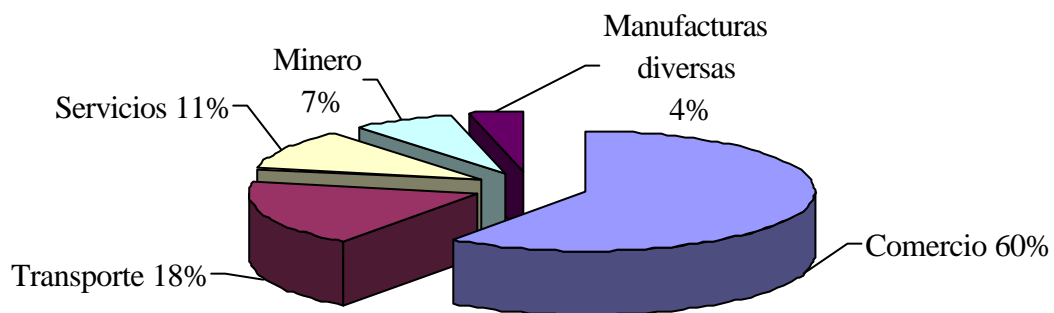


Gráfico Nro 7

El gráfico Nro 8 muestra la participación por sectores de los clientes de baterías industriales.

BATERIA INDUSTRIAL

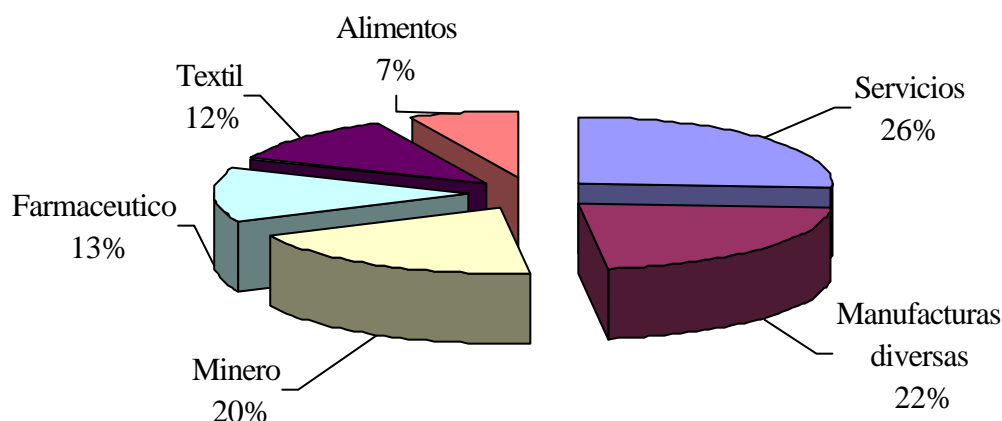


Gráfico Nro 8

En general, nuestros clientes tienen un poder de negociación alto que les permite poner condiciones en cuanto a formas de pago, descuentos, fechas de entrega, etc. debido a la falta de diferenciación y a que nuestra marca no está posicionada en el mercado, por lo tanto nuestros clientes perciben que por el mismo precio o menos pueden acceder a un producto similar, para ellos el costo de cambiar de proveedor es mínimo.

1.5.3 PROVEEDORES

El 75% de nuestros proveedores son extranjeros y el resto locales. Esto se debe principalmente a que a diferencia de nuestros competidores nosotros no nos hemos integrado hacia atrás con la industria del sector plástico, tampoco hemos accedido a la tecnología del sellado térmico de baterías por lo tanto necesitamos importar materia prima que satisfaga estas necesidades. El impacto de los productos plásticos en el costo de materia prima de una batería es de 38%. La relación que mantenemos con nuestros proveedores extranjeros es de confianza, todos ellos nos abastecen de productos cuyos procesos están garantizados por alguna certificación como: ISO 9001-2000, ISO 14000, etc.

Nuestro principal proveedor local es Doe Run Perú, que nos abastece de plomo electrolítico siendo la única empresa peruana que provee de este metal, el impacto de este metal en el costo de materia prima de una batería es de 28% apróx.

A diferencia de nuestros competidores, nuestra empresa no tiene poder de negociación de precios con nuestros proveedores porque nuestros volúmenes de compra no son representativos.

1.5.4 PROCESOS

1.5.4.1 DESCRIPCION DEL PROCESO DE PRODUCCION

1.5.4.1.1 FUNDICION

Este proceso consiste en fundir barras de plomo antimoniado a una temperatura de 400 F apróx., luego utilizando diferentes tipos de molde obtenemos rejillas de plomo.

1.5.4.1.2 EMPASTE

Este proceso consiste en mezclar oxido de plomo con aditivos especiales y ácido sulfúrico hasta formar una masa de determinada dureza y densidad la que es aplicada a la rejilla para obtener placas crudas positivas y negativas.

1.5.4.1.2.1 OXIDACION

Este proceso consiste en transformar plomo electrolítico sólido en óxido de plomo en polvo mediante un proceso de fricción a determinada temperatura.

1.5.4.1.3 FORMACION

Este proceso consiste en convertir el óxido de plomo de las placas negativas y positivas en plomo esponjoso y peróxido de plomo respectivamente. En este proceso las placas crudas son tratadas con solución electrolítica y corriente continua y se transformándose en placas formadas.

1.5.4.1.4 ENSAMBLE

En este proceso se ensamblan: placas formadas, separadores, caja, tapa y postes interiores (plomo) para obtener la batería seca.

1.5.4.1.5 CARGA

En este proceso se llenan las baterías secas con solución electrolítica de 1.250 gr/cm³ para baterías automotrices o 1.280 gr/cm³ para baterías industriales, luego las baterías son sometidas a carga durante la cual reciben determinado voltaje y corriente continua.

1.5.4.1.6 DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESO

La Figura Nro 6 muestra los procesos necesarios para la fabricación de un acumulador eléctrico.

DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESO PARA LA FABRICACIÓN DE ACUMULADORES

(REVISAR EN FORMATO IMPRESO)

1.5.4.2 MANTENIMIENTO

Las actividades de mantenimiento son en un 95% correctivas, debido a que el responsable de esta área debe compartir su tiempo con actividades de producción. Asimismo gran parte de la maquinaria y equipo existentes tienen más de 30 años y la mayoría de ellas presentan fallas regularmente, razón por la cual el costo de mantenimiento es elevado.

1.5.4.3 SEGURIDAD INDUSTRIAL

La empresa cuenta con un “Reglamento de higiene y seguridad industrial” que es de conocimiento de todo el personal. Asimismo la aprobación en Julio del 2004 del “Reglamento sobre el manejo de baterías de plomo ácido usadas”, esta es una actividad mediante la cual las empresas fabricantes de baterías

reciclan el plomo de las baterías usadas para obtener plomo antimoniado, metal que tiene un impacto del 27% apróx. en el costo de materia prima de una batería. Este reglamento nos muestra un panorama optimista en el largo plazo, que tendría un efecto en el costo de nuestras baterías, ya que nos permitiría acceder a las baterías usadas sin que exista intercambio comercial de por medio.

El proceso de adaptación al nuevo reglamento será más rápido en nuestro caso por que contamos con el certificado EC-RS otorgado por DIGESA, que nos permite recolectar, transportar, segregar, almacenar y reprocesar residuos sólidos.

1.5.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La Figura Nro 7. muestra la estructura organizacional actual de la empresa.

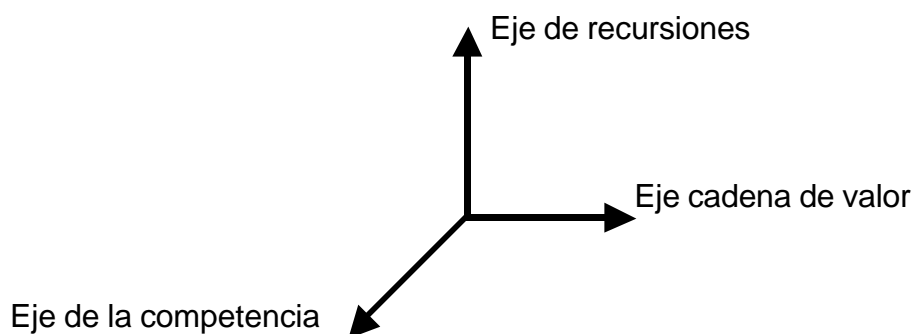
ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

(REVISAR EN FORMATO IMPRESO)

Capítulo II

MARCO TEORICO

2.1 MODELO DE VALOR DE LOS TRES EJES



2.1.1 EJE DE RECURSIONES

Un nivel de recursión se puede graficar de la siguiente forma:

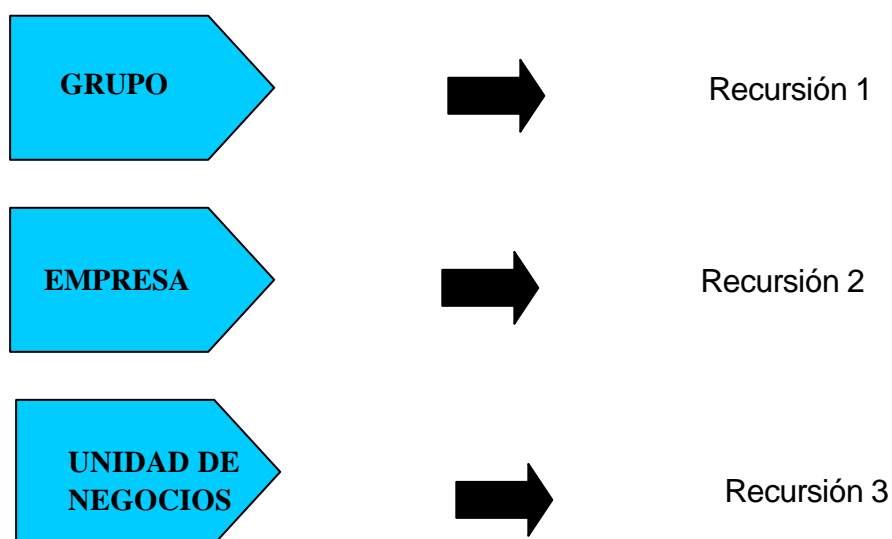




Figura Nro 8

Una empresa es viable:

Si es capaz de sobrevivir en el entorno. Para sobrevivir, debe enfrentar con éxito la complejidad e incertidumbre del entorno. Es decir debe adaptarse, y generar margen operativo.

El eje de recursiones nos ayudará a definir negocios y determinar cuales son viables y cuales no.

2.1.2 EJE DE CADENA DE VALOR

En la mayoría de las industrias es muy raro que una única organización emprenda todas las actividades que generan valor, desde el diseño del producto hasta la distribución del producto o servicio al consumidor final, suele existir una especialización, por lo que una organización es parte de un sistema de valor mayor que crea un producto o servicio (véase Figura Nro 8). En efecto, es este proceso de especialización el que a menudo determina la excelencia a la hora de crear valor. Para comprender la base de la capacidad estratégica de una organización no basta con mirar únicamente cual es la

posición interna de la organización; gran parte de proceso de creación de valor se producirá en las cadenas de provisión y distribución, y es necesario analizar y comprender todo este proceso. La capacidad de una organización para influir en la cadena de valor de otras organizaciones puede ser una competencia de crucial importancia y una fuente de ventaja competitiva Este análisis nos ayudará a determinar en que parte del sistema de valor estamos.

MODELO DE SISTEMA DE VALOR

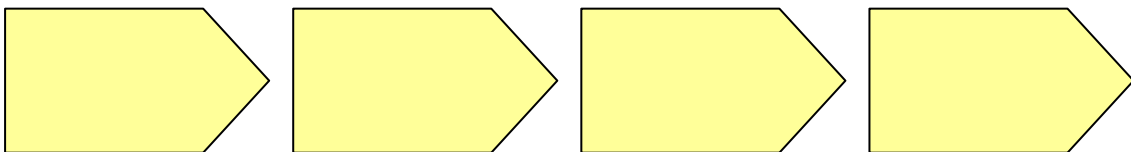


Figura Nro 9

Una vez que definimos donde estamos ubicados, se realiza el análisis de la cadena de valor para determinar las fuentes de ventaja competitiva. Porter, plantea que todo el análisis relativo a las fuentes de ventajas competitivas tenía que realizarse no a nivel global de toda la empresa sino a nivel de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, realizar el mercadeo, la entrega o el apoyo de su producto.

En pocas palabras, se podría decir que cada empresa tiene una cadena de actividades que aportan un valor a sus clientes, y que es sólo mediante el

análisis minucioso y profundo de esta cadena de valor que una empresa podrá encontrar fuentes de ventajas competitivas sostenibles (competencias nucleares).

2.1.3 EJE DE COMPETENCIAS

Nos permite analizar en que mercado estamos participando ¿ monopolístico u oligopólico ?, ¿ cuáles de nuestros competidores son rentables y cuáles no ?.

2.2 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Durante muchos años, planeamiento estratégico y planificación a largo plazo se consideraron como sinónimos. La realidad, no sólo de nuestro medio, sino del de muchas empresas, a nivel mundial, demuestra que la planificación a largo plazo se practicó casi siempre como una simple extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia el fracaso. Sin exagerar, y para compenetrarnos directamente con la industria de acumuladores, la única constante que tenemos en el futuro es el cambio.

Algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas, mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente. El proceso de planeamiento estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

Planificación a largo plazo es un concepto antiguo de proyección hacia el futuro, mientras que el planeamiento estratégico es la interpretación moderna de tal concepto, el mismo que actúa de enlace entre lo que comúnmente conocemos como el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico.

El planeamiento estratégico tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. El planeamiento estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando "escenarios marco" sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) con relación a nuestros negocios. El planeamiento estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y los factores que la afectan, nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades, análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas.

La fase más importante del planeamiento estratégico es la puesta en práctica del mismo. Esto lo logramos mediante el planeamiento táctico o planes de actuación por parte de cada gerencia. El objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también con el de manejarlos o gerenciarlos eficientemente en el

análisis de sensibilidades, desarrollando un marco de trabajo que actúa a la vez como medio de control y equilibrio.

En resumen, el planeamiento estratégico brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro. El planeamiento táctico da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado.

Aunque estos dos componentes se yuxtaponen, cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso.

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de en dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su misión, visión y estrategia. El planeamiento estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

El planeamiento estratégico es importante porque:

- ✓ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- ✓ Fomenta el planeamiento y la comunicación.
- ✓ Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- ✓ Constituye el puente con el proceso de planeamiento táctico a corto plazo.

Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.

El planeamiento estratégico es un proceso que en la práctica debe mantener unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles. Así permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.

El planeamiento táctico involucra la implementación de planes de actuación ante los escenarios planteados.

Algo que resultará obvio cuando se procede con ambos procesos, es que se trata de un procedimiento iterativo (de repetición) y no de uno lineal; conforme se pone en práctica, puede notarse que es preferible y hasta indispensable remitirse a decisiones anteriores, incluso algunas que formaban parte de la misma base o punto de partida, y reevaluarlas a la luz de las nuevas circunstancias y nunca estático; se requiere estar preparado para modificar los planes y posiblemente cambiar de dirección cuando las circunstancias lo ameriten.

La planificación estratégica debe llevarse a cabo teniendo en cuenta cuatro aspectos básicos:

- ✓ Un enfoque en lo importante y crítico, ya que existen recursos limitados.
- ✓ Un hábito de identificación sistemática de las oportunidades y amenazas.
- ✓ Una actitud compartida más que un ejercicio intelectual individual.
- ✓ Un proceso estructurado y balanceado que una tres tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos a corto plazo.

2.2.1 VISION

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y requiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor, requiere de líderes para su definición y para su cabal realización.

La definición de la visión requiere de información necesaria que provenga del conocimiento de la situación actual y permita proyectar la situación deseada. Esta última es una visión de futuro de la empresa que para su logro requerirá de determinados valores que la hagan viable; es así que la visión muchas veces se establece como una declaración de principios. Los valores que pueda hacer referencia la visión deben de impregnar las acciones de la organización.

2.2.1.1 METODOLOGIA PARA LA DEFINICION DE LA VISION

Los encargados de proponer la visión serán los integrantes de la alta dirección de la empresa. La experiencia que les da su labor en el sector les permitirá distinguir una visión de futuro que sea inspiradora.

La metodología a seguir será la siguiente:

- ✓ Preparación de un documento informativo general sobre el concepto de visión, las pautas para definirla y ejemplos. Si existiese una visión previa, esta debería incluirse.
- ✓ Preparación de un formato para recoger los aportes de los integrantes de la alta dirección – en forma individual – sobre la visión.
- ✓ Consolidación de resultados y elaboración de una visión propuesta, que será discutida en reunión de trabajo con la alta dirección. Luego de llegar a un acuerdo unánime se tendrá una versión final de la visión.

2.2.2 MISION

El primer componente de la exposición de la misión es definir con claridad el negocio de la organización. Una empresa especializada es activa justamente en un área principal de actividad. Para responder la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, Dereck F. Abell sugiere que una compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones ¿A quién se satisface (cuáles grupos de clientes)?, ¿Qué se satisface (cuales necesidades del cliente)?, ¿cómo se

satisfacen las necesidades del cliente (mediante que destrezas y habilidades distintivas) ?.

Una misión es la expresión general del fin genérico de una organización, que, idealmente, concuerda con los valores y expectativas de los principales stakeholders, y establece el alcance y las fronteras de una organización. A veces puede plantearse como una pregunta aparentemente sencilla, pero, de hecho, de difícil respuesta: ¿ En qué negocio estamos ?

Para definir la misión debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- ✓ Considerar un horizonte de planeamiento definido. La misión es un objetivo amplio de largo alcance (4 a 5 años), por ello debe tenerse cuidado en tener un enfoque duradero para que no quede desactualizada en dicho plazo.
- ✓ Incluir un autoconcepto con orientación al futuro, más que una definición actual, la misión es lo que la empresa desea llegar a ser en el horizonte de planeamiento.
- ✓ Carácter retador pero factible, la misión debe ser factible porque las misiones utópicas no son útiles para el planeamiento.
- ✓ Redacción específica y clara, porque debe proporcionar dirección y pautas a todo el personal y en particular a los responsables de áreas quienes deben elegir entre cursos alternativos de acción.

El establecimiento de la misión de la empresa es el documento más importante para el inicio del planeamiento estratégico. La misión de la empresa sirve como

fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial.

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atractividad del negocio. En la misión de la empresa investigada se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

2.2.2.1 METODOLOGIA PARA LA DEFINICION DE LA MISION

La metodología a aplicar para la definición de la misión seguirá en líneas generales los siguientes pasos:

- ✓ Preparación de un documento informativo general sobre el concepto de misión, las pautas para definirla y ejemplos. Si existiese una misión previa, ésta debería incluirse.

- ✓ Preparación de un formato para recoger aportes del grupo participante – en forma individual – sobre la misión.
- ✓ Preparación de una propuesta de misión para someterla a discusión.
- ✓ Dinámicas grupales para evaluar y hacer sugerencias sobre la misión propuesta.
- ✓ Consolidación de resultados y elaboración de una misión propuesta.

2.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente. Habitualmente impone el “tono” de una compañía y establece reglas tácitas de comportamiento para la gente.

En forma más específica, la cultura organizacional incluye:

- ✓ Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- ✓ Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la calidad del producto o el liderazgo en precios.

- ✓ La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- ✓ El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional.

2.2.3.1 VALORES

Los valores son creencias que actúan como un sistema de autocontrol personal que encausan hacia el cumplimiento de la visión y misión. Son la base principal de la cultura organizativa, es decir la personalidad colectiva, de los usos y costumbres más arraigados.

2.2.3.1.1 METODOLOGIA PARA LA DETERMINACION DE LOS VALORES

La metodología a aplicar para la definición de los valores seguirá en líneas generales los siguientes pasos:

- ✓ Preparación de un documento informativo general sobre el concepto de valor. Incluir lista de valores propuestos para su revisión y selección por la alta dirección.

- ✓ Preparación de una encuesta general, que incluya una definición sobre el concepto de valor. Incluir valores seleccionados por la alta dirección y la descripción de cada uno de ellos para la votación correspondiente.
- ✓ Tabular los resultados.

2.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO – ANALISIS FODA

Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes. El Boston Consulting Group desarrolló la matriz de portafolio de negocios, de la que nos ocuparemos más adelante. La matriz FODA es de aparición más reciente y sirve para analizar la situación competitiva de una compañía, e incluso de una nación.

El alcance de la matriz FODA es más amplio y sus énfasis diferentes a los de la matriz de portafolio de negocios. Por lo tanto, una no sustituye a la otra. La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La matriz FODA surgió justamente en respuesta a la necesidad

de sistematizar esas necesidades. F significa “fortalezas” (strengths), O significa “oportunidades” (opportunities), D significa “debilidades” (weaknesses), A significa “amenazas” (threats). A esta matriz también se le conoce en inglés como matriz TOWS. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

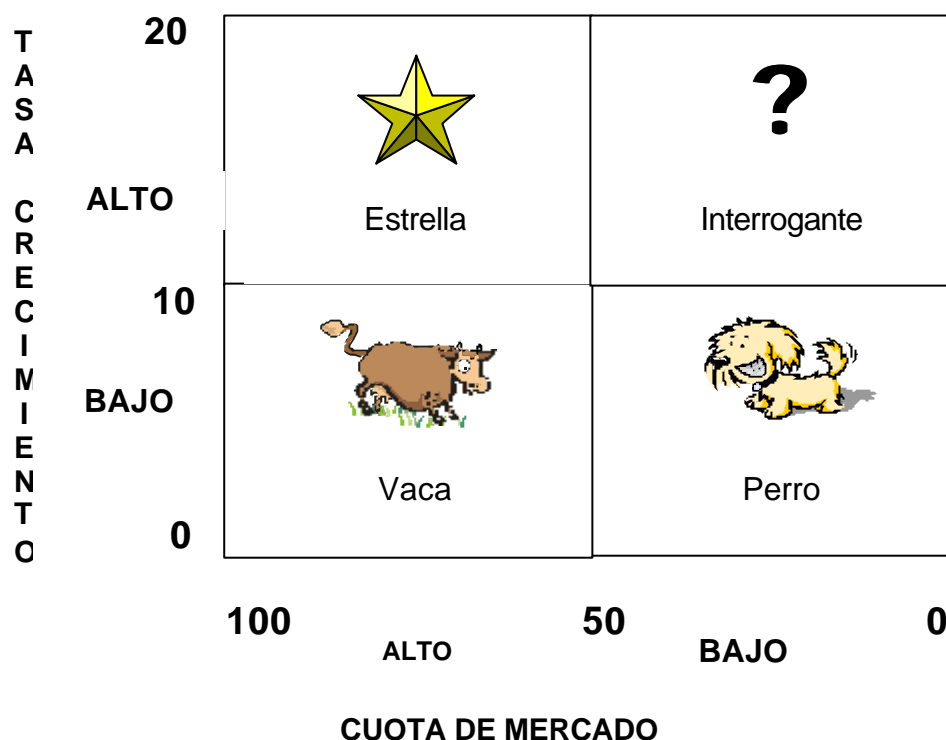
2.3.1 ANALISIS INTERNO

El propósito del análisis interno es realizar un análisis de los recursos disponibles en la empresa y sus condiciones para contribuir a alcanzar la misión formulada. La investigación a nivel interno se ejecuta, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en áreas tales como la gerencia, comercialización, finanzas, operaciones e investigación y desarrollo.

2.3.1.1 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La matriz de portafolio de negocios fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG). El enfoque BCG se encuentra en tres aspectos de una específica unidad de negocios: sus ventas, el crecimiento de su mercado, y si absorbe o genera efectivo en sus operaciones. Este enfoque busca un equilibrio entre las unidades de negocios que emplean efectivo y aquellas que lo generan.

La figura nos muestra una matriz de cuatro cuadrantes donde las unidades de negocios pueden diluirse atendiendo a la tasa de crecimiento de su segmento de mercado y a su relativa participación en el mercado.



Una estrella es una UEN que tiene una elevada cuota de mercado en un mercado en crecimiento. La UEN puede estar realizando fuertes gastos para aumentar su cuota, pero los beneficios derivados de la curva de experiencia deberían implicar que los costos se vayan reduciendo con el tiempo y, es de esperar, más deprisa que los de la competencia.

El interrogante (o niño problemático) también se encuentra en un mercado en crecimiento, pero no tiene una cuota de mercado elevada. Puede ser necesario

gastar importantes cantidades en aumentar la cuota de mercado, pero, en este caso, es improbable que la UEN logre reducir suficientemente los costos para compensar la inversión.

Las vacas de caja tienen una alta posición competitiva en mercados maduros. Puesto que el crecimiento es reducido y las condiciones del mercado son más estables, es menos necesario hacer grandes inversiones en marketing. Pero una alta cuota de mercado relativa implica que la UEN debería ser capaz de mantener sus costos unitarios por debajo de los de los competidores. La vaca debería ser capaz de generar fondos, por ejemplo para financiar a un interrogante.

Los perros tienen una cuota pequeña en mercados estáticos o en declive, y por tanto constituyen la peor combinación posible. Pueden constituir una fuente de absorción de fondos, y emplear una cantidad desproporcionada de tiempo y recursos de la empresa.

Una secuencia de éxito en la matriz del Boston Consulting Group requiere invertir el exceso de efectivo procedente de las vacas generadores del mismo y de los perros más exitosos en algunas interrogantes selectivas a fin de permitirles aumentar su participación en el mercado y de ese modo convertirse en estrellas. Cuando disminuye la tasa de crecimiento en el mercado, las estrellas se convierten en vacas generadores de efectivo, originando así un exceso de efectivo, para invertir en la siguiente generación de miembros promisorios pertenecientes a la categoría de interrogantes.

2.3.1.2 FORTALEZAS

Una fortaleza se define como una característica o recurso con que cuenta una organización o área de ella y que le será de ayuda para alcanzar su misión y en general en el desempeño de sus principales funciones.

2.3.1.3 DEBILIDADES

Una debilidad se define como una característica o carencia de algún recurso por parte de una organización o área de ella. Esta característica o carencia le dificultará el alcanzar su misión y, en general el cumplir con sus principales funciones.

2.3.1.4 METODOLOGIA PARA LA DEFINICION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La metodología a aplicar para la definición de las fortalezas y debilidades seguirá en líneas generales los siguientes pasos:

- ✓ Preparación de un documento informativo general sobre el concepto de análisis interno, fortalezas, debilidades y ejemplos. Si existiesen fortalezas y debilidades previas, éstas deberían incluirse.
- ✓ Preparación de un formato para recoger aportes del grupo participante – en forma individual – sobre las fortalezas y debilidades.
- ✓ Preparación de una propuesta de fortalezas y debilidades para someterlas a discusión.
- ✓ Dinámicas grupales para evaluar y hacer sugerencias sobre las fortalezas y debilidades propuestas.

- ✓ Consolidación de resultados y elaboración de las fortalezas y debilidades.

2.3.2 ANALISIS DEL ENTORNO

El objetivo del análisis del entorno de la empresa, es la identificación del escenario más probable en cuanto a las variables externas que afectan en forma directa el accionar de la empresa.

Una oportunidad se define como un factor externo a la empresa pero que es favorable a ella porque facilita y/o ayuda a alcanzar la misión propuesta. Por el contrario una amenaza es un factor externo a la empresa que es desfavorable a ella, porque limita u obstaculiza el alcanzar la misión.

2.3.2.1 DIMENSION INTERNACIONAL

2.3.2.1.1 LA GLOBALIZACION

Uno de los cambios principales en el ámbito externo es la globalización de los negocios, que provoca efectos directos e indirectos en el entorno. Las empresas que operan sobre todo a nivel nacional enfrentan la competencia internacional y dependen de proveedores de otros países. Por lo tanto, los administradores deben advertir que sus empresas cuentan con grupos de interés, tanto externos como internos, en otras naciones.

La globalización de la actividad empresarial afecta también el ámbito de acción indirecta. En la prensa diaria abundan reportajes acerca de déficits comerciales, demandas proteccionistas o a favor del libre comercio, reclamos contra la economía impuesta en los países comunistas, o que destacan las

nuevas posibilidades del comercio internacional. Los administradores deben prestar atención a las variables sociales, económicas, políticas y tecnológicas de cada país donde pretendan hacer negocios o anticiparse a la competencia.

2.3.2.2 ENTORNO INDIRECTO

2.3.2.2.1 VARIABLES ECONOMICAS

Las condiciones y tendencias económicas generales son críticas para el éxito de una organización. Los salarios, los precios que cargan los proveedores y los competidores, y las políticas fiscales del gobierno afectan tanto a los costos de producir bienes o de ofrecer servicios como a las condiciones de mercado bajo las cuales se venden. Cada una es una variable económica.

2.3.2.2.2 VARIABLES TECNOLOGICAS

Las variables tecnológicas incluyen avances tecnológicos en ciencias básicas como la física, al igual que nuevos desarrollos de productos, procesos y materiales. El nivel tecnológico de una sociedad o una industria particular determinan en gran medida que productos y servicios se producirán, que equipo se utilizará y como se administrarán las operaciones.

2.3.2.2.3 VARIABLES POLITICO-LEGALES

¿ Una entidad gubernamental, adoptará una posición rígida o una tolerante hacia la administración de una empresa con la que negocia ? ¿ Se aplicarán con rigidez o se ignorarán las leyes antimonopolio ?. Este tipo de preguntas entrañan variables políticas, y sus respuestas dependen en gran parte, de la naturaleza del proceso político y del entorno político actual.

2.3.2.3 ENTORNO DIRECTO

2.3.2.3.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

La finalidad de la estrategia competitiva de una unidad de negocios de una industria determinada es encontrar una posición en la industria desde la cual la compañía pueda defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas o bien pueda influir en ellas a su favor. Estas cinco fuerzas competitivas son:

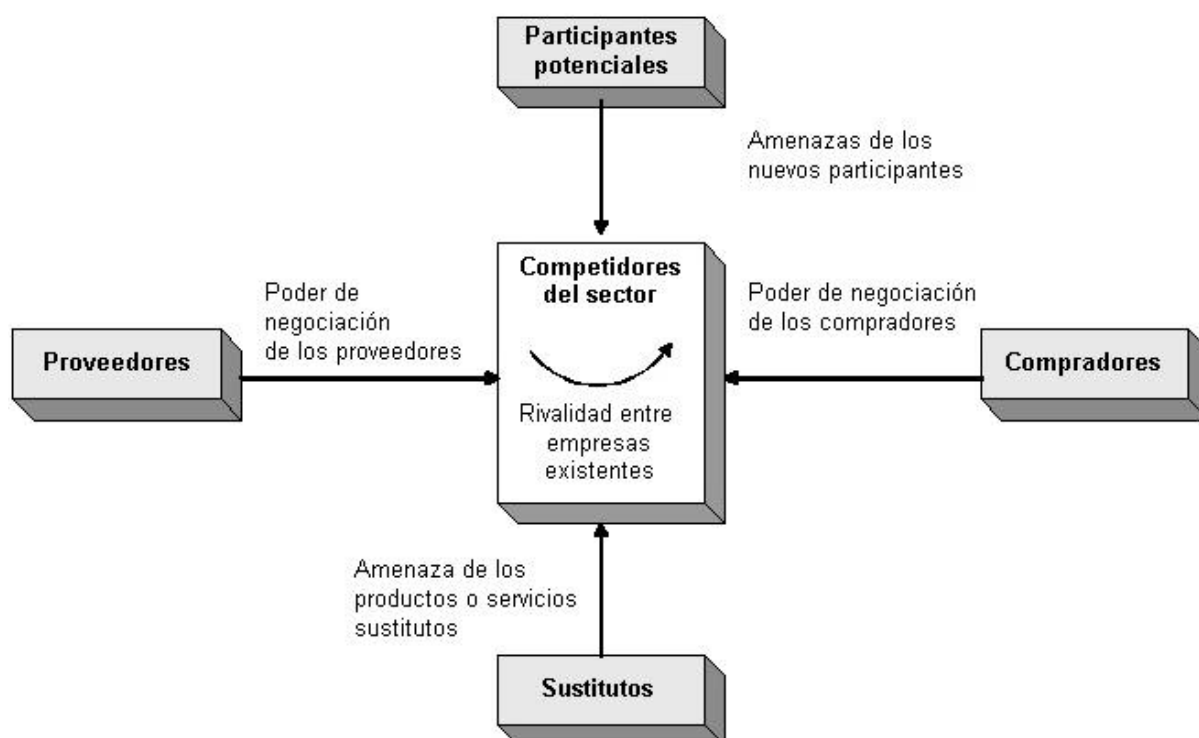


Figura Nro 10

LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS PARTICIPANTES

La primera fuerza competitiva versa sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria. Obviamente, cuando más difícil es entrar, menor es la competencia y mayor es la probabilidad de obtener beneficios a largo plazo. Michael Porter identifica siete barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores en un mercado.

- ✓ Economías de escala. En algunos sectores industriales, las grandes compañías tienen ventaja puesto que el costo unitario de producir un producto o de dirigir una operación disminuye a medida que aumenta el volumen de producción. Por lo tanto, una nueva empresa que entra en el sector debe gastar grandes sumas de dinero para poder producir a gran escala o bien debe aceptar sufrir una desventaja en sus costos en función de su menor tamaño. Las economías de escala en producción, investigación, marketing y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en el sector de la industria informática.
- ✓ Diferenciación de producto. Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo. Una empresa que se introduzca por primera vez en el sector tendrá que gastar grandes sumas de dinero para superar, por ejemplo, a la marca Coca-Cola y a su base de clientes.

- ✓ Necesidades de capital. Cuando mayores son los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector. Esto es particularmente cierto si la inversión inicial es arriesgada o irrecuperable, como es el caso de la inversión en investigación y desarrollo o en publicidad. Por ejemplo, el costo y riesgo asociados al inicio de una compañía de productos farmacéuticos será muy superior al costo y riesgo asociados al inicio de una pequeña empresa de consultoría.
- ✓ Los costos vinculados a los cambios. Se podría crear una barrera para entrar en un determinado sector si los clientes tuvieran que afrontar los costos derivados de cambiar de proveedor. Por ejemplo, en soluciones intravenosas y en equipos médicos, los procedimientos para suministrar las soluciones a los distintos pacientes difieren según los distintos productos competitivos y los sistemas de suspensión de las botellas de soluciones intravenosas no siempre son compatibles. En este caso el cambio de proveedores deberá afrontar y superar la resistencia de las enfermeras responsables de la administración de los tratamientos y requerirá nuevas inversiones en las instalaciones.
- ✓ Acceso a los canales de distribución. Por ejemplo los fabricantes de nuevos productos alimenticios tienen que luchar por conseguir un buen posicionamiento en los estantes de los supermercados.
- ✓ Desventajas de los costos independientemente del tamaño de la empresa. Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costos por una

serie de razones, incluida la propiedad de la tecnología, el know-how del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, las ayudas del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral, etc.

- ✓ Política del gobierno. El gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas como el carbón o a terrenos públicos, o bien con otro tipo de regulaciones.

LA AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

La segunda fuerza competitiva se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro.

Por ejemplo, el huevo es sustituto de las hojuelas de maíz. Los sustitutos se convierten en amenaza especialmente cuando no sólo ofrecen una alternativa al comprador, sino que además mejoran considerablemente el precio o los resultados del producto en cuestión. Por ejemplo, los sistemas de alarma electrónicos tuvieron un impacto negativo en las empresas especializadas en guardas de seguridad puesto que ofrecían una protección equivalente con unos costos sustancialmente inferiores.

EL PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

No todos los compradores son iguales. Los compradores tienen mucho poder cuando hacen lo siguiente:

- ✓ Compran en grandes cantidades, lo que les permite exigir mejores precios unitarios. Por ejemplo, pensemos en el poder que tiene Wal-Mart a la hora de pedir concesiones a uno de sus proveedores, comparado con el poder de una pequeña tienda familiar.
- ✓ Tienen un interés especial en ahorrar, porque el artículo que compran representa una parte importante de sus costos totales. Por ejemplo, una compañía aérea va a estar mucho más interesada en el precio del combustible que una pequeña tienda que tiene un solo camión de reparto.
- ✓ Compran productos estándar o bienes de consumo. Si el artículo que se está comprando se puede encontrar en muchos sitios, lo más probable es que el comprador pueda acudir a diversos proveedores y que pueda ponerlos en competencia para llegar a conseguir el mejor precio posible. Por ejemplo, el consumidor que desea comprar un automóvil de cuatro puertas tiene mucho más poder negociador con un concesionario que otro comprador que esté buscando un vehículo más peculiar, personalizado o de tipo deportivo.
- ✓ Los costos derivados del cambio son escasos. Cambiar de una marca de papel higiénico a otra normalmente conlleva unos costos mínimos e incluso nulos. Por otro lado, cambiar de un sistema informático tipo Apple puede resultar bastante caro teniendo en cuenta que habrá que reemplazar tanto el equipo como el software, y convertir todos los archivos.

- ✓ Sus utilidades son bajas. Cuando menor es el margen de utilidad del comprador, mayor es la probabilidad de que busque los precios más bajos. Normalmente los compradores ricos suelen ser menos sensibles a los precios.
- ✓ Producen el producto ellos mismos. Generalmente, las principales compañías de automóviles suelen jugar “la carta” de que son fabricantes a la hora de negociar un precio con sus proveedores. “No quieres hacerme los frenos a este precio...? Muy bien, no hay problema, los haremos nosotros”.
- ✓ Están muy interesados en la calidad del producto que están comprando. Por ejemplo, el enorme costo asociado a una fuga en un pozo de petróleo, por lo tanto, los compradores de equipamiento relacionado con el crudo están mucho más preocupados por la calidad y la fiabilidad de los mecanismos instalados para la prevención de fugas que por cualquier cuestión relacionado con el costo.
- ✓ Tienen información completa. Un cliente que negocia el precio de un automóvil nuevo después de haberse informado en profundidad sobre el costo de los concesionarios y el valor de los autos de segunda mano probablemente conseguirá mejores precios que otro cliente que cree que el precio que le propone el vendedor es el mejor precio que podría conseguir.

EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores tienen un poder negociador similar al de los compradores.

Los grupos de proveedores tienen poder si se dan las siguientes condiciones:

- ✓ Están dominados por unas pocas compañías y están más concentrados que la industria a la que abastecen, por lo tanto es bastante poco probable que los compradores hagan frente común y les exijan mejores precios, calidad o plazos.
- ✓ No tienen que competir con otros productos sustitutos vendidos a la industria. En otras palabras, el comprador no tiene mucho más de dónde elegir.
- ✓ El proveedor no depende del comprador porque éste represente una fracción importante de sus ventas.
- ✓ Los productos que vende el proveedor son importantes para la empresa del comprador.
- ✓ Los productos del proveedor en cierta forma son únicos, o al comprador le resultaría muy caro o muy complicado obtener un producto sustitutivo.
- ✓ Plantean una seria amenaza de “integrarse hacia adelante”. El grupo de proveedores podría convertirse en la competencia del comprador utilizando los productos/recursos que actualmente están vendiendo al comprador para producir por sí mismos el artículo que actualmente está produciendo el comprador.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. La competitividad es mucho más intensa en una industria en la que prevalecen las siguientes condiciones.

- ✓ Cuando las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos. Cuando la industria está muy concentrada o dominada por una o dos empresas, el líder o líderes pueden imponer disciplina. Cuando hay varias empresas compitiendo y/o los competidores son bastante parecidos, entonces alguna de las empresas recortará precios de una forma muy agresiva para conseguir una ventaja respecto a los demás.
- ✓ El sector industrial está creciendo muy lentamente. Cuando el crecimiento de la industria se hace más lenta o se detiene, entonces lo único que pueden hacer los rivales para mejorar sus resultados es quitarles negocios a las empresas competidoras.
- ✓ Las empresas tienen costos fijos elevados. Los costos fijos son aquellos costos asociados con el funcionamiento habitual de una empresa, como por ejemplo los sueldos de los directivos, los alquileres, los seguros y otros costos de este tipo que normalmente no suelen variar en función del volumen de producto manufacturado. Cuando los costos fijos son elevados en relación con el valor total del producto manufacturado, las empresas se ven sometidas a una gran presión para producir a plena capacidad a fin de mantener los costos unitarios bajos.

- ✓ Las empresas tienen costos de almacenamiento elevados. Cuando el almacenamiento de productos resulta muy caro, las compañías tienen la tentación de recortar precios para hacer mover su producto.
- ✓ Las empresas tienen unos márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender el producto. Por ejemplo, las líneas aéreas nunca pueden recuperar lo que pierden cuando en sus aviones quedan asientos vacíos. Por lo tanto, sienten la presión de tener que vender todos los billetes, aun a muy bajos precios.
- ✓ El producto o servicio se considera como un bien de consumo sobre el que el comprador tiene varias opciones, y el costo que debe afrontar el comprador por cambiar de marca o de proveedor es pequeño. En estos casos, el comprador busca precio y servicio y la competencia es muy fuerte.
- ✓ Los competidores tienen distintas estrategias, orígenes, personalidades y varias cosas más. Las compañías extranjeras complican el entorno competitivo pues enfocan un mismo negocio con metas y objetivos distintos de los de las empresas locales. Lo mismo ocurre en el caso de empresas más nuevas, más pequeñas, o administradas por los propios propietarios que pueden ser mucho más agresivas y estar dispuestas a arriesgarse mucho más.
- ✓ Hay mucho en juego. Por ejemplo, la competencia entre compañías telefónicas de los Estados Unidos fue particularmente fuerte en los primeros años posteriores a la liberalización, porque los rivales asumieron que tenían

muy poco tiempo para conseguir clientes y ganar participación de mercado.

Les inquietaba pensar que una vez que la gente hubiese optado por una determinada compañía les iba a ser mucho más difícil conseguir que cambiara.

- ✓ Las barreras de salida son altas. Desde un punto de vista económico, estratégico y/o emocional, para una empresa puede resultar muy caro abandonar y dejar el negocio. Por este motivo, las compañías pueden seguir compitiendo aun en el caso de que no les resulte muy rentable hacerlo. Algunos ejemplos de barreras son: dificultad para liquidar equipos por su precio y nivel de especialización, puede resultar muy caro romper un contrato laboral, vínculos emocionales que unen a los directivos y a los propietarios de la empresa con la misma, restricciones en cuanto a despidos y cierres de plantas que son bastante comunes en muchos países.

2.3.2.3.2 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Una vez analizadas las cinco fuerzas de la industria, deberá identificar claramente los factores críticos de éxito, que son los elementos que debería tener toda empresa que desee competir en ese sector industrial. Los factores críticos de éxito son aquellos componentes de la estrategia en los que la organización debe destacar para superar a sus competidores.

Esta definición le permitirá identificar claramente sus fortalezas y debilidades, a la luz del sector industrial donde está, o desea, participar.

Algunos ejemplos de factores críticos de éxito, que se podrían encontrar en algunos sectores industriales son:

- ✓ Acceso a capital.
- ✓ Acceso a materias primas.
- ✓ Innovación constante.
- ✓ Excelentes medios de distribución, etc.

Aquellos factores de éxito que la empresa no ha conseguido obtener, le establecerá tanto objetivos estratégicos como planes de acción futuro, a lograr para tener así una posición estratégica menos vulnerable.

Si no es posible cumplirlos, mejor abandone ese sector puesto que sus posibilidades de obtener rentabilidad son prácticamente nulas.

Una posibilidad ante un panorama negativo, es tratar de cambiar las reglas del juego, tal como lo hicieron los japoneses en su incursión al mercado automovilístico de U.S.A.

2.3.2.3.3 CADENA DE VALOR

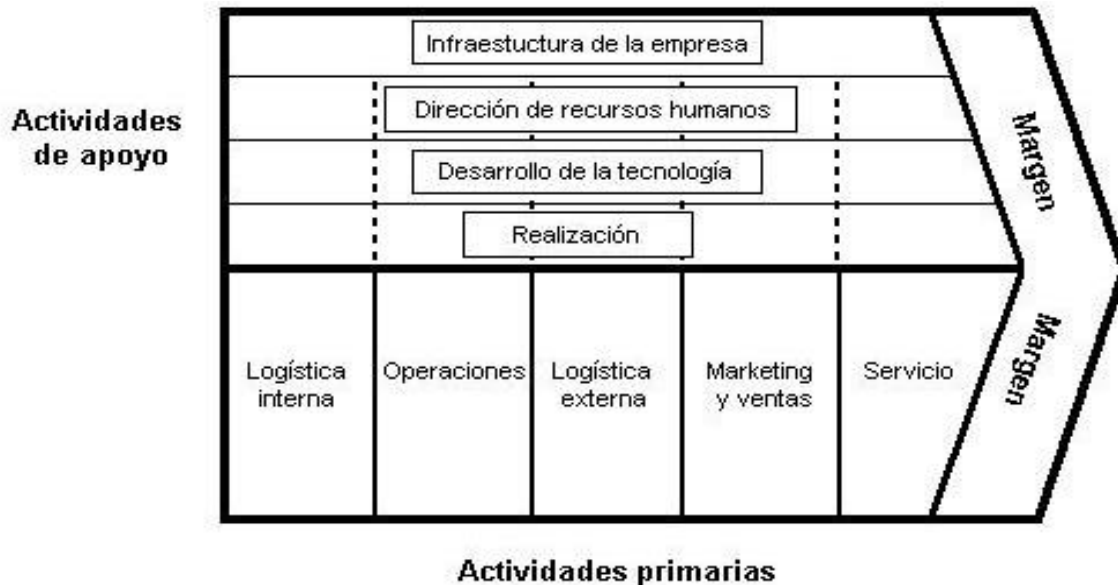


Figura Nro 11

“La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo”, plantea Porter. Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Porter sugiere que los directivos han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga. Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas. Las cinco actividades primarias son:

LOGISTICA INTERNA

Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de vehículos y devoluciones a los proveedores.

OPERACIONES

Actividades relacionadas con la transformación del los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.

LOGISTICA EXTERNA

Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.

MARKETING Y VENTAS

Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.

SERVICIO

Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

COMPRAS

Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.

DESARROLLO DE TECNOLOGIA

Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.

INFRAESTRUCTURA

Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

Naturalmente, decía Porter, éstas son las actividades de la cadena de valor genérica. Cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía. Por ejemplo, la actividad primaria de marketing y ventas se podría descomponer en gestión de marketing, publicidad, gestión del equipo de ventas, operaciones del equipo de ventas, preparación de la literatura técnica y promoción. Y a su vez todas esas actividades se podrían descomponer todavía más. El objetivo de esta “disgregación”, tal como la denomina Porter, es ayudar a las compañías a elegir una de las tres estrategias genéricas, aislar las áreas de ventaja competitiva potenciales que podría tener una compañía a la hora de enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas que son únicas para las industrias y compañías .

Cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada dependiendo de la industria que se trate. Para un distribuidor, la logística de entrada y salida es lo más importante de todo. Para un banco que se dedique a la financiación de empresas, marketing y ventas son la clave para conseguir la ventaja competitiva a través de la eficacia de los agentes comerciales y del diseño y precio de los préstamos. Para un fabricante de fotocopiadores, el servicio representa un factor clave a la hora de conseguir una ventaja competitiva. Para los fabricantes de chocolate y las compañías eléctricas el factor más importante en la determinación de su nivel de costos (y por lo tanto de su estrategia) es la compra de cacao y de combustible. En el

caso del acero, la tecnología (desarrollo) de una empresa es el factor más importante par conseguir una ventaja competitiva.

Resumiendo, las fuentes de ventaja competitiva para cualquier compañía están todas ahí, enterradas dentro de la cadena de valor.

2.3.2.3.4 VENTAJA COMPETITIVA

Michael Porter plantea que todo el análisis relativo a las fuentes de ventajas competitivas tenía que realizarse no a nivel global de toda la compañía sino a nivel de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, realizar mercadeo, la entrega o el apoyo de su producto. En pocas palabras, se podría decir que cada empresa tiene una cadena de actividades que aportan un valor a sus clientes, y que es sólo mediante el análisis minucioso y profundo de esta “cadena” que una compañía podrá encontrar fuentes de las ventajas competitivas sostenibles.

El análisis de la cadena de valor es útil para describir las distintas actividades que son necesarias para apoyar las estrategias de una organización y cómo se vinculan entre sí, dentro y fuera de la entidad.

Aunque es necesario alcanzar un umbral de competencias en todas estas actividades para que la organización opere con éxito, es importante identificar cuáles de estas constituyen el núcleo de competencias. Las competencias nucleares son aquellas que determinan de manera crucial la ventaja competitiva de una organización. Las competencias nucleares diferirán entre

organizaciones, dependiendo de la posición de la empresa y de las estrategias que aplica.

2.3.2.3.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva es el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Sin embargo, a un nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial.

LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS

Requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño basado en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

DIFERENCIACION

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente o en otras dimensiones. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. Si bien, los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente más elevados.

ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en

particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. Aún cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

2.3.2.3.6 OPORTUNIDADES

Una oportunidad se define como un factor externo a la empresa pero que es favorable a ella porque facilita y/o ayuda a alcanzar la misión propuesta.

2.3.2.3.7 AMENAZAS

Por el contrario una amenaza es un factor externo a la empresa que es desfavorable a ella, porque limita u obstaculiza el alcanzar la misión.

2.3.2.3.8 METODOLOGIA PARA LA DEFINICION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La metodología a aplicar para la definición de las oportunidades y amenazas seguirá en líneas generales los siguientes pasos:

- ✓ Preparación de un documento informativo general sobre el concepto de análisis del entorno, oportunidades, amenazas y ejemplos. Si existiesen oportunidades y amenazas previas, éstas deberían incluirse.
- ✓ Preparación de un formato para recoger aportes del grupo participante – en forma individual – sobre las oportunidades y amenazas.
- ✓ Preparación de una propuesta de oportunidades y amenazas para someterlas a discusión.

- ✓ Dinámicas grupales para evaluar y hacer sugerencias sobre las oportunidades y amenazas propuestas.
- ✓ Consolidación de resultados y elaboración de las oportunidades y amenazas.

2.3.3 TECNICAS DE SOPORTE AL ANALISIS

2.3.3.1 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

PROCEDIMIENTO

1. Prepare una lista de entre diez y veinte fortalezas y debilidades previamente identificadas mediante el proceso de la auditoria interna. Primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una

fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyan en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

2.3.3.2 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

PROCEDIMIENTO

1. Prepare una lista de entre diez y veinte oportunidades y amenazas previamente identificadas mediante el proceso de la auditoria externa. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la

organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.3.3.3 MATRIZ FODA

PROCEDIMIENTO

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

2.3.4 ESTRATEGIA

Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los propietarios.

La raíz del problema se encuentra en la confusión entre eficacia operativa y estrategia. La búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha engendrado un número notable de herramientas de gestión: la calidad total, la reingeniería, la gestión del cambio. Aunque en muchos casos las mejoras operativas obtenidas han sido espectaculares, muchas empresas se sienten frustradas ante la imposibilidad de convertir estas mejoras en rentabilidad sostenible. Poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia. Los directivos se esfuerzan para mejoras en todos los frentes, pero se alejan más y más de posiciones competitivas viables.

Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados, lo que, en última instancia, es el objetivo prioritario de cualquier empresa. La mejora constante en la eficacia operativa es necesaria para conseguir una mayor rentabilidad. Pero, por lo general, no es suficiente ya que los competidores pueden imitar rápidamente técnicas de gestión, nuevas tecnologías, mejoras de la productividad, mejoras de los factores y formas superiores de satisfacer las necesidades de los clientes.

La eficacia operativa consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales. La eficacia operativa comprende la eficiencia, pero no es su único elemento. En contraste, la estrategia consiste en la realización de actividades similares de forma diferente. La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

2.3.4.1 ESTRATEGIA EN LOS TRES NIVELES

CORPORATIVA

La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y añadir valor a las diferentes partes de la empresa.

DE NEGOCIOS

Se refiere a como competir con éxito en un determinado mercado; por tanto se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores, de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización (tal vez la rentabilidad a largo plazo, el crecimiento de la cuota de mercado, o medidas de eficiencia).

FUNCIONAL

Se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

2.4 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) fue originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Notan & Norton como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las empresas alrededor del mundo.

Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la empresa, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre Balanced Scorecard: Sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una empresa estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros.

Es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la empresa por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores). La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos

independientemente por cada área de la empresa, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos funcionales.

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos decisivos que crean valor y los activos intangibles necesarios para mantenerlos. El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas, pero estos objetivos y metas no serán alcanzados simplemente porque hayan sido identificados. La organización debe implementar un conjunto de programas de acción que permitan alcanzar las metas de todos los indicadores. La organización debe proporcionar los recursos necesarios: personal, financiación y capacidad para cada programa de acción. Nosotros llamamos a estos programas de acción “iniciativas estratégicas”, para cada indicador en el Balanced Scorecard los gerentes deben identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar las metas. Las iniciativas crean resultados. La ejecución de la estrategia es conseguida a través de la ejecución de iniciativas.

El Balanced Scorecard conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El Balanced Scorecard debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

El Balanced Scorecard traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: personal, procesos internos, clientes y finanzas.

2.4.1 PERSPECTIVAS

2.4.1.1 PERSONAL

El aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Este aprendizaje y crecimiento procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Balanced Scorecard revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la re-calificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

2.4.1.2 PROCESO INTERNO

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- ✓ Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrá a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- ✓ Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Los enfoques tradicionales se centran en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del Balanced Scorecard acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

2.4.1.3 CLIENTE

En la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

2.4.1.4 FINANCIERA

El Balanced Scorecard retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora de la rentabilidad del negocio.

Capítulo III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ Qué estrategias debemos implementar para hacer viable a Compañía Nacional de Acumuladores S.A. ?

3.2 METODOLOGIA DE SOLUCION

La metodología a aplicar para determinar la estrategia que implementará Compañía Nacional de Acumuladores S.A. en los próximos 3 años, seguirá en líneas generales los siguientes pasos:

- ✓ Determinación de la visión, de acuerdo a la metodología propuesta.
- ✓ Determinación de la misión, de acuerdo a la metodología propuesta.
- ✓ Determinación de los valores, de acuerdo a la metodología propuesta.
- ✓ Determinación de las fortalezas y debilidades, de acuerdo a la metodología propuesta.
- ✓ Evaluación de los factores internos (EFI), de acuerdo a la metodología propuesta.
- ✓ Determinación de las oportunidades y amenazas, de acuerdo a la metodología propuesta.
- ✓ Evaluación de los factores externos (EFE), de acuerdo a la metodología propuesta.

- ✓ Evaluación de la matriz FODA, de acuerdo a la metodología propuesta.

3.3 ESTRATEGIAS ADOPTADAS EN EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

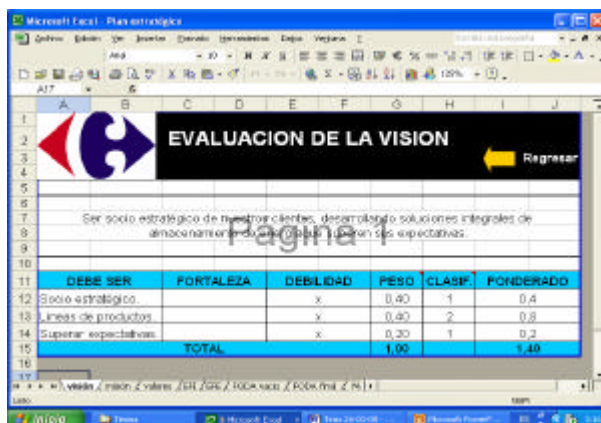
Siguiendo la metodología propuesta, nuestra empresa definió su visión, misión, valores, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y estrategias (ver anexos).

Para evitar que este proceso de planeamiento estratégico termine con la formulación de la estrategia, hemos creído conveniente llevarla a formato excel, esta herramienta nos permitirá interactuar permanentemente con nuestra visión, misión, valores, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para mantener actualizada nuestra estrategia.

3.3.1 ESTRATEGIA COORPORATIVA

3.3.1.1 VISION

“ Ser socio estratégico de nuestros clientes, desarrollando soluciones integrales de almacenamiento de energía que superen sus expectativas “. La Figura Nro 12 muestra la visión en excel.

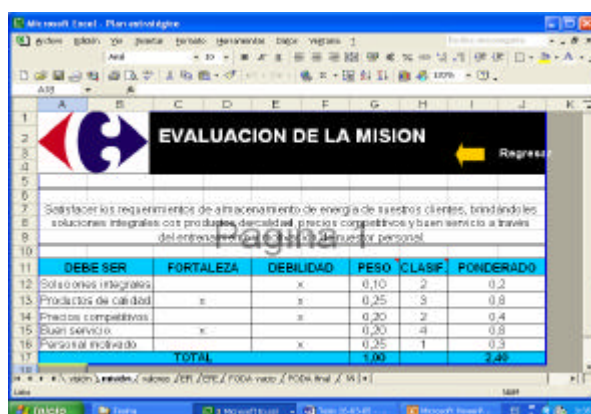


DEBE SER	FORTALEZA	DEBILIDAD	PESO	CLASIF	PONDERADO
Socio estratégico		x	0.40	1	0.4
Lineas de productos		x	0.40	2	0.8
Superar expectativas		x	0.20	1	0.2
TOTAL			1.00		1.40

Figura Nro 12

3.3.1.2 MISION

“ Satisfacer los requerimientos de almacenamiento de energía de nuestros clientes, brindándoles soluciones integrales con productos de calidad, precios competitivos y buen servicio a través del entrenamiento y motivación de nuestro personal “. La Figura Nro 13 muestra la misión en excel.



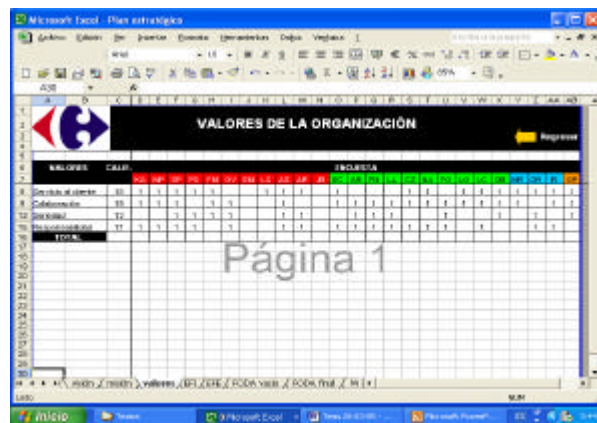
DEBER SER	FORTALEZA	DEBILIDAD	PESO	CLASIF	PONDERADO
Soluciones integrales		x	0.10	2	0.2
Productos de calidad	x		0.25	3	0.8
Precios competitivos		x	0.20	2	0.4
Buen servicio		x	0.30	4	0.8
Personal motivado		x	0.25	1	0.3
TOTAL			1.00		2.46

Figura Nro 13

3.3.1.3 VALORES

- ✓ **Servicio al cliente:** Escuchamos a nuestros clientes y mejoramos nuestros productos para satisfacer sus necesidades.
- ✓ **Colaboración:** El logro de nuestros objetivos requiere de que todos participemos haciendo contribuciones de manera individual y en equipo en la realización y mejora de nuestros procesos.
- ✓ **Seriedad:** Ser transparente y honesto. No omitir información por autoprotección.

- ✓ **Responsabilidad:** Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie. La Figura Nro 14 muestra estos valores en excel.



The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

VALORES	CATEG	INDICADORES																		
		IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6	IND7	IND8	IND9	IND10									
Integridad	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Calidad	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Seguridad	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Transparencia	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL																				

Figura Nro 14

3.3.2 ANALISIS DE LAS MATRICES

3.3.2.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Factor interno clave	Peso	Califica.	Ponder.
Fortalezas			
1.- El servicio al cliente es bueno.	0.10	4	0.40
2.- Los gerentes delegan su autoridad.	0.05	3	0.15
3.- Los proveedores de materia prima son confiables.	0.05	3	0.15
Debilidades			
1.- Los directivos no utilizan conceptos de administración estratégica.	0.05	1	0.05
2.- No es alto el ánimo de los empleados.	0.10	1	0.10
3.- No existen mecanismos de control y recompensa.	0.05	1	0.05
4.- No estamos bien posicionados frente a nuestros competidores.	0.05	1	0.05
5.- No tenemos una organización eficaz para las ventas.	0.05	1	0.05
6.- Nuestras baterías automotrices no tienen precios competitivos.	0.05	1	0.05
7.- No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad.	0.05	2	0.10
8.- Nuestro gerente comercial no tiene la experiencia adecuada.	0.05	1	0.05
9.- Nuestra rentabilidad es negativa.	0.10	1	0.10
10.- No se cuenta con información de inventarios en tiempo real.	0.05	2	0.10
11.- El personal de I & D no está bien preparado.	0.05	2	0.10
12.- El personal de apoyo contable no está calificado.	0.05	2	0.10
13.- Nuestros sistemas de cómputo y de administración de información son ineficientes.	0.05	2	0.10
14.- Los gerentes no utilizan sistemas de información para tomar decisiones.	0.05	2	0.10
Total	1.00		1.80

Cuadro Nro 2

Factor externo clave	Peso	Califica.	Ponder.
Oportunidades			
1.- Las tecnologías de Libre Mantenimiento y Placas Tubulares, así como la fabricación de acumuladores en general están disponibles a través del outsourcing.	0.20	4	0.80
2.- Mejora de nuestros procesos a través de la implementación del sistema de calidad ISO 9001.	0.15	4	0.60
3.- Alianzas estratégicas con empresas de prestigio para ofrecer nuevos productos a nuestros clientes.	0.05	3	0.15
Amenazas			
1.- Incremento en el precio del plomo electrolítico en 78 % en el último año.	0.10	2	0.20
2.- Pérdida de clientes de baterías industriales, por plazos de entrega mayores a los que ofrece nuestra competencia y en algunos casos tiempos de vida útil inferiores a sus expectativas.	0.20	1	0.20
3.- Aumento en el número de competidores con precios más competitivos.	0.10	2	0.20
4.- Disminución de proveedores de tapas para sellado epóxico.	0.20	1	0.20
Total	1.00		2.35

Cuadro Nro 3

Mediante la matriz EFE se obtuvo el resultado de 2.35 lo cual significa que el entorno puede ser atractivo para nuestra empresa, si orientamos nuestras estrategias a capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas. La Figura Nro 16 nos muestra esta matriz en excel.

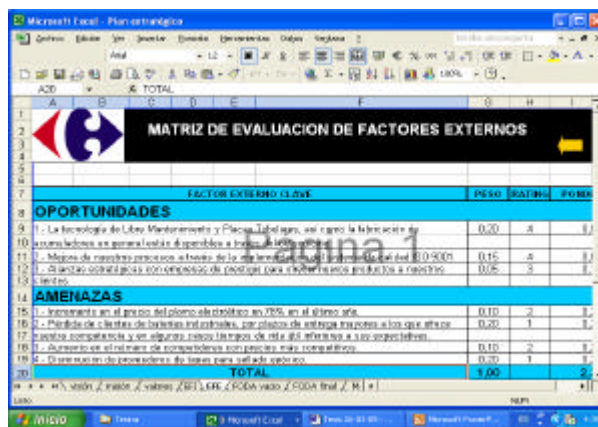


Figura Nro 16

3.3.2.3 MATRIZ FODA

La Figura Nro 17 nos muestra esta matriz en excel.

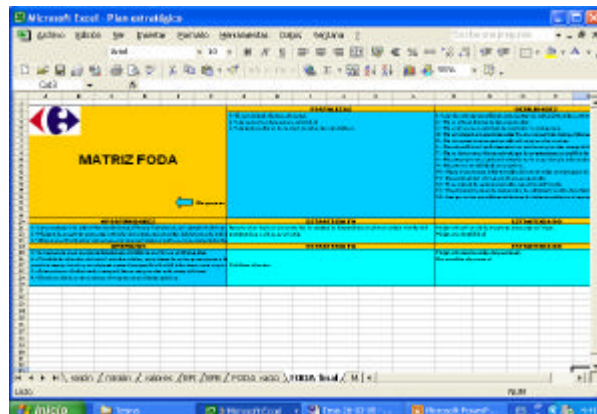


Figura Nro 17

MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1.- El servicio al cliente es bueno. 2.- Los gerentes delegan su autoridad. 3.- Los proveedores de materia prima son confiables.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1.- Las tecnologías de libre mantenimiento y placas tubulares así como la fabricación de acumuladores en general están disponibles a través del outsourcing. 2.- Mejora de nuestros procesos a través de la implementación del sistema de calidad ISO 9001. 3.- Alianzas estratégicas con empresas de prestigio para ofrecer nuevos productos a nuestros clientes.	✓ Aprovechar la sinergia entre las tecnologías disponibles en el mercado a través del outsourcing y el buen servicio.	✓ Mejorar la eficacia de nuestros procesos críticos. ✓ Mejorar rentabilidad.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1.- Incremento en el precio del plomo electrolítico en 78 % en el último año. 2.- Pérdida de clientes de baterías industriales, por plazos de entrega mayores a los que ofrece nuestra competencia y en algunos casos tiempos de vida útil inferiores a sus expectativas. 3.- Aumento en el número de competidores con precios más competitivos. 4.- Disminución de proveedores de tapas para sellado epóxico.	✓ Mejorar satisfacción de clientes. ✓ Fidelizar clientes.	✓ Mejorar la motivación del personal. ✓ Desarrollar al personal.

Cuadro Nro 4

3.3.3 ESTRATEGIA GENERICA

En nuestra cadena de valor, el *servicio* representa nuestro potencial para conseguir ventaja competitiva.

La estrategia genérica que utilizaremos en nuestro sector industrial será de enfoque o alta segmentación. Nuestro mercado objetivo serán las empresas y dentro de este mercado nos diferenciaremos en el servicio.

3.3.4 ESTRATEGIA EN LOS 3 NIVELES

3.3.4.1 CORPORATIVA

“Ser socio estratégico de nuestros clientes, desarrollando soluciones integrales de almacenamiento de energía que superen sus expectativas”

3.3.4.2 DE NEGOCIOS

Aprovechar la sinergia entre las tecnologías disponibles en el mercado a través del outsourcing y el buen servicio, para incrementar nuestra participación de baterías industriales, libre mantenimiento y convencionales.

3.3.4.3 FUNCIONAL

- ✓ Mejorar nuestros procesos críticos a través de la implementación del Sistema de gestión de la calidad ISO-9001.
- ✓ Mejorar satisfacción de clientes.
- ✓ Fidelizar clientes.
- ✓ Mejorar la motivación del personal.
- ✓ Desarrollar al personal.

3.3.5 MAPA ESTRATEGICO

Ver Figura Nro 18.

3.3.6 BALANCED SCORECARD

FIGURA Nº 18- MAPA ESTRATÉGICO

(REVISAR EN FORMATO IMPRESO)

3.3.6.1 ANALISIS DE LA PERSPECTIVA DE PERSONAL

Nuestro objetivo estratégico para este año es mejorar la motivación del personal para lo cual hemos definido como indicadores la implementación de la política de incentivos y la realización de actividades extra-laborales.

En una primera etapa el proceso de ventas y producción recibirán incentivos por metas alcanzadas. La implementación, que a la fecha ha alcanzado el 56% se inició con el proceso de ventas y viene mostrando resultados positivos.

Con respecto a nuestro siguiente objetivo que es desarrollar al personal, hemos definido como indicador la eficacia de nuestro plan de capacitación 2005 que a la fecha ya registra un 36% de cumplimiento. Ver cuadro Nro 5.

3.3.6.2 ANALISIS DE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Nuestro objetivo para este año es promover alianzas estratégicas, para lo cual hemos definido como indicador la eficacia para concretar la alianza con Exide Technologies, empresa que nos proveerá de placas tubulares para el ensamble de baterías industriales y que nos permitirá brindar una nueva alternativa a nuestros clientes. La eficacia de este objetivo se encuentra en un 90%.

Con respecto a nuestro siguiente objetivo que es mejorar la eficacia de nuestros procesos críticos hemos definido como indicadores: el tiempo de entrega de los estados financieros, la implementación del sistema de costos, la implementación del SGC ISO-9001, la venta de baterías industriales, la venta de baterías convencionales, la venta de baterías libre mantenimiento, el número de clientes nuevos, la no conformidad de la gestión logística y compras, los reclamos por falla de fabricación y la no conformidad por tiempos de entrega, los que se vienen monitoreando mensualmente. Ver cuadro Nro 6.

PERSPECTIVA PERSONAL

(REVISAR EN FORMATO IMPRESO)

Cuadro N° 5

PERSPECTIVA PROCESO INTERNO

(REVISAR EN FORMATO IMPRESO)

Cuadro N° 6

3.3.6.3 ANALISIS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Nuestro objetivo para este año es mejorar la satisfacción de nuestros clientes, por lo tanto hemos definido como indicador sus reclamos, estos son canalizados a través de un cuaderno donde se registra esta información y a través de las encuestas de satisfacción que se realizan trimestralmente. Nuestra meta para este año es bastante ambiciosa pues esperamos que el número de reclamos no sea más de uno mensualmente.

Con respecto a nuestro siguiente objetivo que es fidelizar a nuestros clientes, hemos definido como indicador los clientes que han recibido un beneficio

adicional, para este año nuestra meta es beneficiar por lo menos a uno mensualmente. Ver cuadro Nro 7.

3.3.6.4 ANALISIS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Nuestro objetivo para este año es mejorar nuestra rentabilidad, para lo cual será muy importante contar con información financiera a tiempo que permita a nuestros directivos tomar decisiones. Ver cuadro Nro 8.

3.3.7 NUEVA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Ver Figura Nro 19.

PERSPECTIVA CLIENTES

(REVISAR EN FORMATO IMPRESO)

Cuadro N° 7

PERSPECTIVA FINANCIERA

(REVISAR EN FORMATO IMPRESO)

Cuadro N° 8

NUEVA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Figura N° 19

Capítulo IV

EL SECTOR DE ACUMULADORES ELECTRICOS

4.1 ANALISIS DEL SECTOR ACUMULADORES EN EL PERU

El sector de acumuladores eléctricos en el Perú, se caracteriza por ser muy atractivo para el ingreso de nuevos competidores, este fenómeno se inició con la apertura de nuestro mercado a las importaciones, específicamente de acumuladores provenientes diversas partes del mundo. En la década pasada existían apróx. 6 empresas compitiendo por el mercado local, hoy en día el número de competidores se ha triplicado.

Este sector viene atravesando un momento muy duro por la indiscutible “guerra de precios” que es consecuencia de la falta de diferenciación de sus productos, los clientes tienen un alto poder de negociación porque perciben que los productos no son diferenciados.

4.2 ANALISIS DEL SECTOR ACUMULADORES EN EL MUNDO

A nivel mundial existen grandes corporaciones como: Jhonson Battery Group, Exide, Mac, etc. que fabrican acumuladores en grandes volúmenes para las diferentes marcas a nivel mundial y local como: Ford, Mitsubishi, Toyota, Bosh, Ac-Delco, Capsa, etc. a precios muy competitivos que hacen atractiva la importación de acumuladores (outsourcing).

4.3 COMERCIO EXTERIOR PERUANO

4.3.1 IMPORTACIONES PERUANAS

Las importaciones peruanas han tenido un crecimiento de 33% en los últimos 3 años, con una tendencia creciente para los próximos años. (ver gráfico Nro 9)

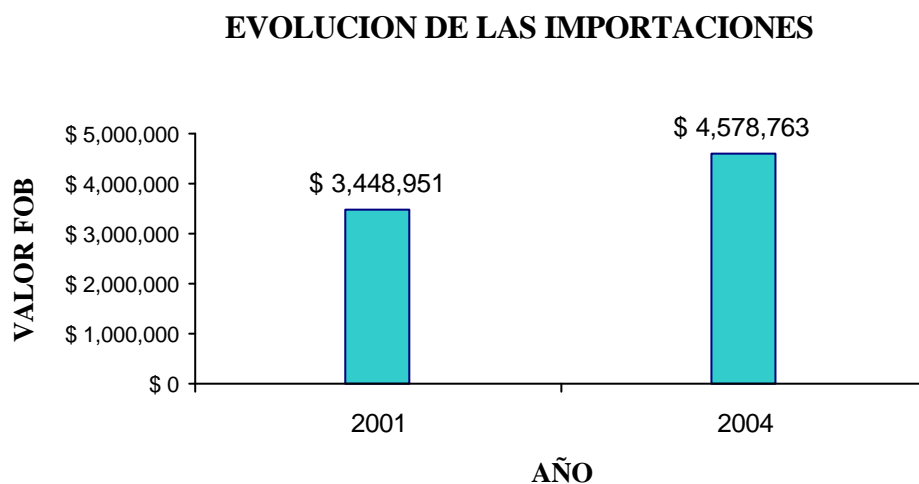


Gráfico Nro 9

Fuente: Aduanas.

IMPORTACIONES POR MARCA

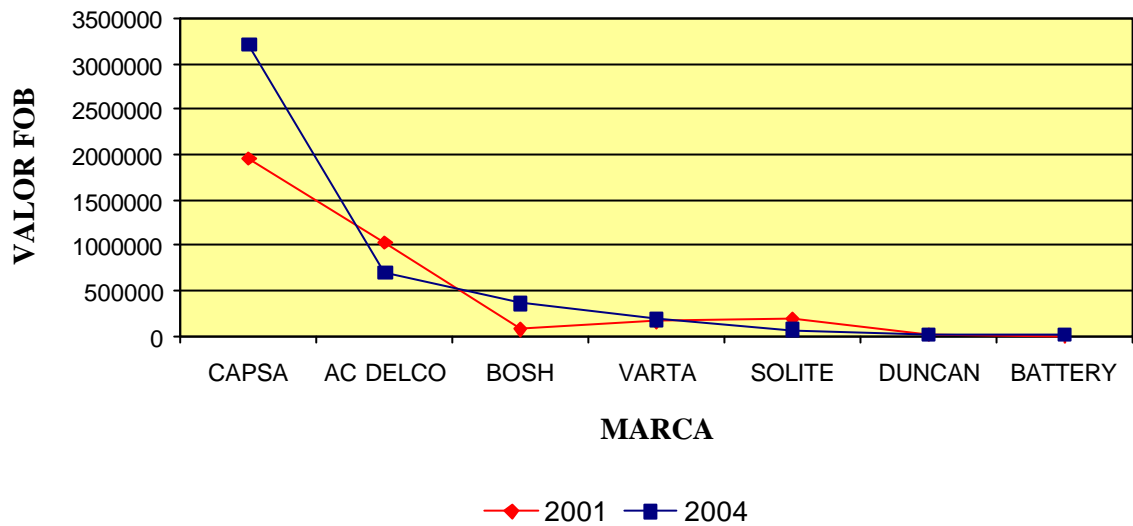


Gráfico Nro 10

Fuente: Aduanas.

4.3.2 EXPORTACIONES PERUANAS

4.3.2.1 PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACION

Partida	Descripción	Nombre Comercial	Valor FOB 2003 \$
8507100000	Acumuladores de plomo, del tipo de los utilizados para arranque de motores de explosión.	Batería automotriz.	\$ 423,208.00
8507800000	Los demás acumuladores.	Batería industrial.	\$ 122,402.64
8507903000	Placas de acumuladores eléctricos.	Placas para el ensamble de baterías automotrices.	\$ 107,934.82
8507909000	Las demás partes de acumuladores eléctricos.	Separadores para el ensamble de baterías automotrices.	\$12,647.36
		Total	\$ 666,192.82

Cuadro Nro 9

Fuente: Prompex, año 2003.

PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACION

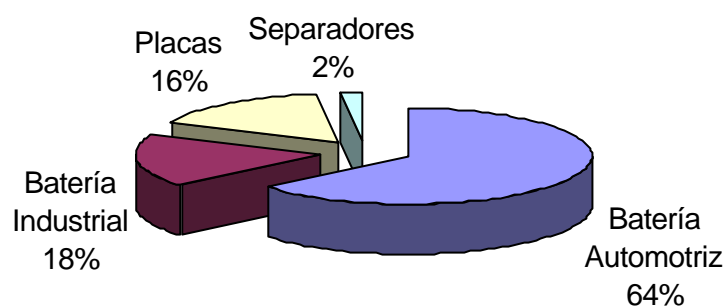


Gráfico Nro 11

Fuente: Prompex, año 2003.

4.3.2.2 PRINCIPALES MERCADOS O DESTINOS DE EXPORTACION

Nuestro principal mercado es el latino, y dentro de este los principales países receptores de nuestras exportaciones son: Cuba, Bolivia, Chile y Ecuador. En el Gráfico Nro 12, podemos apreciar el porcentaje de participación de cada uno de estos países.

PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACION

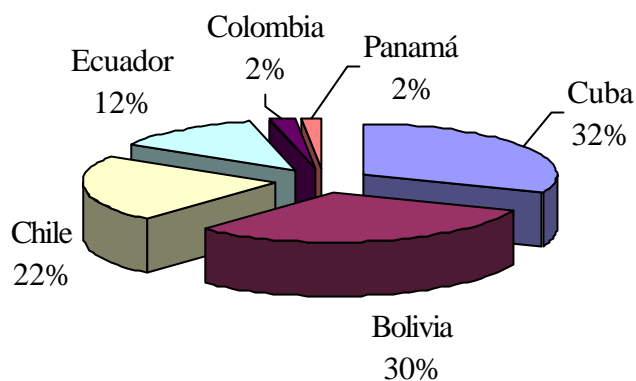


Gráfico Nro 12

Fuente: Aduanas, año 2004.

VALOR FOB DE LAS EXPORTACIONES

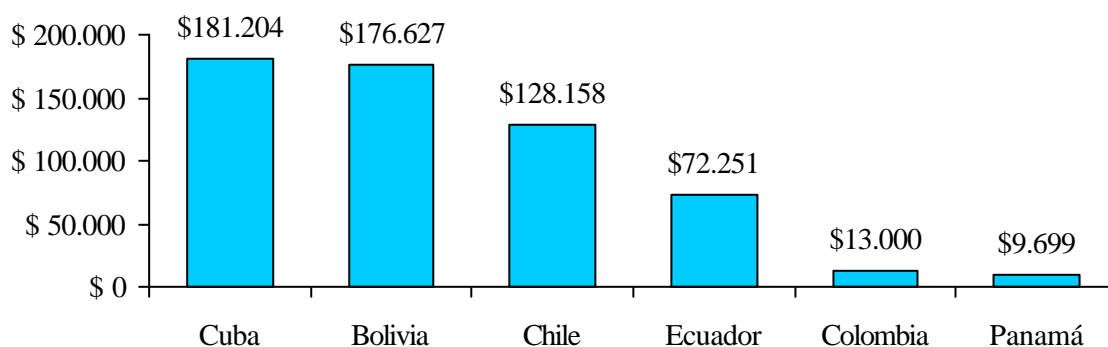


Gráfico Nro 13

Fuente: Aduanas, año 2004 (total \$ 580. 939).

4.3.2.3 PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS

Las principales empresas exportadoras son: Fabrica Nacional de Acumuladores ETNA S.A., Acumuladores Latinoamericanos S.A.C. y Baterías Volta S.A. El Gráfico Nro 14 muestra la participación de cada una de ellas en nuestras exportaciones.

PARTICIPACION EN LAS EXPORTACIONES

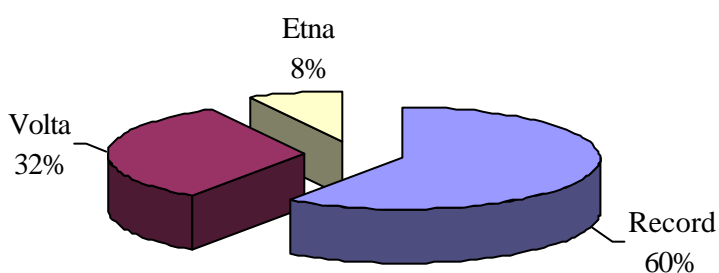


Gráfico Nro 14

Fuente: Aduanas, año 2004.

VALOR FOB POR EMPRESA EXPORTADORA

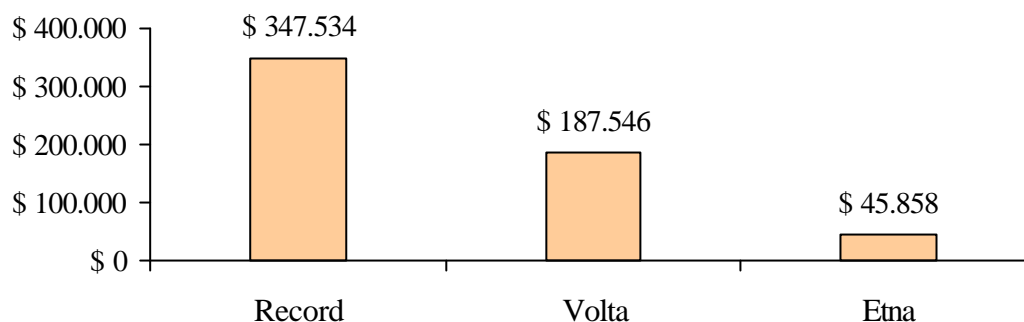


Gráfico Nro 15

Fuente: Aduanas, año 2004.

4.3.2.4 FUTURO DEL SECTOR DE ACUMULADORES

El sector de acumuladores en el Perú estará representado en su mayoría por empresas importadoras, con el paso de los años el número de empresas peruanas fabricantes de acumuladores disminuirá como consecuencia de la falta de competitividad frente a empresas mundiales con economías de escala y precios más competitivos.

Capítulo V

EVALUACION DE RESULTADOS

De la información recopilada podemos percibir que el sector acumuladores presenta algunas características particulares como: el creciente número de competidores, costos de producción cada vez más altos, empresas preocupadas por mejorar sus procesos a través de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, márgenes reducidos, falta de diferenciación, clientes con poder de negociación, poca inversión de los empresarios peruanos en I&D que ha permitido el ingreso de productos importados (llámese baterías Libre Mantenimiento) y falta de competitividad frente a empresas con economías de escala que han ingresado sus productos con facilidad. Todos estos factores han convertido a este sector en uno de los más competitivos del país, en donde la rivalidad entre empresas cada vez es más fuerte.

Capítulo VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

6.1.1 DEL SECTOR DE ACUMULADORES

El sector de acumuladores es uno de los más competitivos en el Perú. En los últimos 10 años se ha triplicado el número de empresas que participan activamente. La mayoría son empresas importadoras que han puesto en jaque a los fabricantes peruanos comercializando productos de similares características pero a precios más competitivos. El principal importador Constructora de Acumuladores Peruana S.A. ya cuenta con el 20% del mercado y sólo en el últimos 3 años creció en 8%.

La estabilidad de los fabricantes peruanos está en riesgo, por su falta capacidad para competir en un sector en donde la “guerra de precios” domina el mercado y en donde sobrevivirán sólo aquellas con estructuras de costos más sólidas.

6.1.2 DE LA EMPRESA

Planear estratégicamente nos permitió tomar conciencia de la importancia de analizar permanentemente nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y

amenazas. Por ejemplo aceptar que nuestro proceso de fabricación de baterías convencionales que representaba el 52% de nuestros ingresos no era competitivo no fue nada fácil, tuvimos que reconocer que era una debilidad y que a través del outsourcing se nos presentaba la oportunidad de mantenernos en el mercado.

Entendimos que era necesario optar por el negocio de baterías y renunciar al negocio de partes y piezas, por ser actividades incompatibles ya que lejos de generar valor para la organización más bien lo destruye porque se requieren diferentes comportamientos por parte de los empleados, diferentes sistemas de gestión, diferentes sistemas de control, coordinación, etc. pero lo más importante es que este negocio no formaba parte de nuestra misión.

Reconocimos que dentro de nuestra cadena de valor nuestro proceso de ventas es el más crítico y somos conscientes que aún diseñando la mejor estrategia esta no será suficiente si no implementamos simultáneamente un buen plan de marketing y ventas que permita incrementar nuestra participación en el mercado.

Asimismo, que nuestro proceso de toma de decisiones era ineficiente y que necesitábamos contar con sistemas de información confiables y en tiempo real por lo tanto decidimos priorizar la revisión de nuestros sistemas de costos, almacenes y contabilidad.

Entendimos que lo que no se mide no se puede controlar y una buena herramienta para este control es el uso de indicadores ya que permiten comparar los resultados de un periodo con una meta definida.

Asimismo, decidimos reemplazar nuestra estructura organizacional tradicional por una estructura moderna como es la organización por procesos que permite agilizar la comunicación y coordinación entre el personal responsable de cada proceso, beneficiando directamente a nuestros clientes. Nuestra empresa definió 5 procesos: responsabilidad de la dirección, producción, ventas, gestión de los recursos y logística y almacenes.

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de nuestros objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, hemos diseñado nuestra estrategia, sobre la base de aprovechar la sinergia entre las alianzas estratégicas (outsourcing) y nuestro buen servicio y estamos seguros que estas acciones permitirán hacer viable nuestra empresa, asimismo mediante la implementación y el seguimiento sustentado en indicadores estaremos cuantificando la contribución de cada proceso al cumplimiento de nuestra estrategia.

6.2 RECOMENDACIONES

6.2.1 DEL SECTOR DE ACUMULADORES

Las empresas del sector deben evitar la absurda “guerra de precios” que los ha llevado a reducir considerablemente sus utilidades, y más bien optar por

estrategias genéricas como la diferenciación o el enfoque para crear una posición defendible a largo plazo que les permita sobresalir por encima de sus competidores.

6.2.2 DE LA EMPRESA

Muchas veces, los fundadores de las empresas familiares no tienen la preparación necesaria para diseñar el futuro de sus empresas, ni cuentan con las herramientas que les permitan superar los desafíos planteados en los negocios y en la familia. Algunos prefieren mantenerse en la ignorancia y dejar el futuro al azar, con la idea de que si el éxito ha sido posible hasta ahora, no tienen por que ser mas difícil después. En el fondo, esta actitud esconde muchos temores, pues planear implica, entre otras cosas, asumir el cambio, compartir decisiones y discutir abiertamente información financiera confidencial. Al inicio, los empresarios se apoyan mucho en la familia, es decir buscan la ayuda de la pareja, los hijos o algún pariente. Esto es bueno al comienzo, pero después hay que saber salir de este esquema para poder crecer. Se necesitan profesionales, no familiares.

Equivocadamente se han postergado prioridades tales como la capacitación, cuando debería ser al contrario; en situaciones difíciles es cuando debemos preparar mejor a nuestro personal para enfrentar los retos de las nuevas competencias y los efectos de la globalización.

Capítulo VII

BIBLIOGRAFIA

- Esan, Curso: Administración y Organización. Perú. (2003).
- Esan, Curso: Análisis estratégico empresarial. Perú. (2004).
- Esan, Curso: Gerencia por Indicadores y Control de Gestión. Perú. (2004).
- Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. México. (1998).
- Gerry Johnson-Kevan Scholes. Dirección estratégica. España. (2003).
- Michael E. Porter . Ser competitivo. España. (1999).
- Michael E. Porter. La ventaja competitiva de las naciones.
- Michael E. Porter. Estrategia Competitiva. México. (1987).
- Luis del Prado. Dirección Estratégica. Argentina. (1998).
- Ing. José A. Villanueva H. Planeamiento Estratégico, términos de referencia. Perú. (2002).
- Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Colombia. (1996).
- Ing. Luis A. De la Torre. Las diez fallas del planeamiento estratégico. Empresa Privada. Perú. (Febrero-2001).

- Ing. Manuel J. Villanueva. El planeamiento estratégico. Empresa Privada. Perú. (Julio-2002).
- www.upiicsa.ipn.mx. Ing. Iván Escalona. Aplicación de la planeación estratégica en la empresa Nepsa. México. (2002).
- Artículo preparado por la Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estudios Económicos de Telefónica del Perú. Revista Comercio y Producción. Edición No. 2260 - Lunes 09 de marzo de 1998.
- Hellriegel, Stocum, Woodman. Comportamiento organizacional. México (1999).
- Kaplan y Norton. Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. España. (2000).
- Kaplan y Norton. Cuadro de Mando Integral. España. (1997).
- Robert S. Kaplan; David Norton. Cuadro de Mando Integral. Barcelona. (1997).
- Kaplan y Norton. Strategy Maps. Ed. Harvard Business School Pres. Boston. (2004).
- www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm El Balanced Scorecard, BSC. Por Calos López.

Anexos

FORMATO PARA DETERMINAR LA VISION DE LA EMPRESA

CONCEPTO Y PAUTAS PARA LA DEFINICION DE LA VISION

“ La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y requiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, lo define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor, requiere de líderes para su definición y para su cabal realización “

“ La definición de la visión requiere de información necesaria que provenga del conocimiento de la situación actual y permita proyectar la situación deseada. Esta última es una visión de futuro de la empresa que para su logro requerirá de determinados valores que la hagan viable; es así que la visión muchas veces se establece como una declaración de principios. Los valores que pueda hacer referencia la visión deben de impregnar las acciones de la organización “

EJEMPLO DE VISION

SEDAPAL “ Una visión de futuro sin acciones es simplemente un sueño.

Una acción sin visión de futuro carece de sentido.

Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar a

SEDAPAL “

VISION PROPUESTA

“ Ser socio estratégico de nuestros clientes, desarrollando soluciones integrales de almacenamiento de energía que superen sus expectativas “

FORMATO PARA EL APORTE DE LA ALTA DIRECCION

Tomando en cuenta la definición de visión, su experiencia laboral en la empresa y los ejemplos mencionados proponga la visión de futuro que Ud. tiene de su organización.

Estamos de acuerdo con la visión propuesta.

Ate, 18 de Marzo del 2005

FORMATO PARA DETERMINAR LA MISION DE LA EMPRESA

CONCEPTO Y PAUTAS PARA LA DEFINICION DE LA MISION

“ En términos generales la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización?, ¿Cuál es su objeto, cuáles son sus objetivos?, ¿Quiénes sus clientes, sus prioridades?, ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores? y ¿Cual es su obligación con la sociedad ?.

Para definir la misión debemos tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Considerar un horizonte de planeamiento definido. La misión es un objetivo amplio de largo alcance (4 a 5 años).
- ✓ Incluir un autoconcepto con orientación al futuro, más que una definición actual, la misión es lo que la empresa desea llegar a ser en el horizonte de planeamiento.
- ✓ Carácter retador pero factible, la misión debe ser factible porque las misiones “utópicas” no son útiles para el planeamiento.
- ✓ Redacción específica y clara, porque debe proporcionar dirección y pautas a todo el personal y en particular a los responsables de áreas quienes deben elegir entre cursos alternativos de acción.

EJEMPLO DE MISION

SEDAPAL “ Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, brindando un eficiente servicio de agua potable, recolección y disposición final de aguas servidas a satisfacción de

nuestros clientes, preservando el equilibrio del ecosistema, estimulando la creatividad individual o identificación corporativa, con una apropiada tecnología, alcanzando niveles de productividad y rentabilidad que nos permita un desarrollo autosostenido, e identificando nuevas oportunidades de negocio “

MISION PROPUESTA

“ Satisfacer los requerimientos de energía de las organizaciones brindando soluciones integrales de almacenamiento de energía con productos de calidad, precios competitivos y buen servicio a través del entrenamiento y la motivación de nuestro personal ”

FORMATO PARA EL APORTE DE LA ALTA DIRECCION

Tomando en cuenta la definición de misión, su experiencia laboral en la empresa y los ejemplos mencionados proponga la misión de futuro que Ud. tiene de su organización.

“ Satisfacer los requerimientos de almacenamiento de energía de nuestros clientes, brindándoles soluciones integrales con productos de calidad, precios competitivos y buen servicio a través del entrenamiento y motivación de nuestro personal “

Ate, 18 de Marzo del 2005

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS VALORES DE LA EMPRESA

De la siguiente lista de valores, seleccione los 4 que Ud. cree deben guiar nuestro comportamiento en la empresa.

Marcar	Nombre del valor	Definición
	Clientes	✓ Escuchamos a nuestros clientes y buscamos soluciones para satisfacer sus necesidades de energía.
	Colaboración	✓ Para el logro de nuestros objetivos y mejora continua de nuestros procesos requerimos de las contribuciones en forma individual y en equipo de nuestro personal.
	Productividad	✓ Optimizar nuestro tiempo, utilizando eficientemente nuestros recursos.
	Respeto	✓ Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie.
	Eficacia	✓ Orientarse a resultados. Superar las expectativas de nuestros compañeros.
	Seriedad	✓ Ser transparente y honesto. No omitir información por autoprotección.
	Ética	✓ Respetar las leyes gubernamentales y los reglamentos de la empresa.
	Responsabilidad	✓ Cumplir con nuestras funciones, dentro del plazo esperado por nuestros compañeros.

Ate, 18 de Marzo del 2005

FORMATO PARA DETERMINAR LOS VALORES DE LA EMPRESA

CONCEPTO

Son creencias que actúan como un sistema de autocontrol personal que encausan hacia el cumplimiento de la visión y la misión. Son la base principal de la cultura organizacional. Es decir la personalidad colectiva de los usos y costumbres más arraigados.

VALORES PROPUESTOS POR EL PERSONAL DE LA EMPRESA

- ✓ **Servicio al cliente:** Escuchamos a nuestros clientes y mejoramos nuestros productos para satisfacer sus necesidades.
- ✓ **Colaboración:** El logro de nuestros objetivos requiere de que todos participemos haciendo contribuciones de manera individual y en equipo en la realización y mejora de nuestros procesos.
- ✓ **Respeto:** Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie.
- ✓ **Responsabilidad:** Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie.

FORMATO PARA EL APORTE DE LA ALTA DIRECCION

Tomando en cuenta los valores propuestos por el personal de la empresa, registre sus comentarios para elaborar la versión final.

- ✓ Servicio al cliente.
- ✓ Colaboración.
- ✓ Seriedad: Ser transparente y honesto. No omitir información por autoprotección.
- ✓ Responsabilidad.

Ate, 18 de Marzo del 2005

FORMATO PARA EL ANÁLISIS INTERNO

CONCEPTO Y PAUTAS PARA EL ANALISIS INTERNO

El propósito del análisis interno es realizar un análisis de los recursos disponibles en la empresa y sus condiciones para contribuir a alcanzar la misión formulada. La investigación a nivel interno se ejecuta, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en áreas tales como la gerencia, comercialización finanzas, operaciones e investigación y desarrollo.

Una fortaleza se define como una característica o recurso con que cuenta una organización o área de ella y que le será de ayuda para alcanzar su misión y en general en el desempeño de sus principales funciones.

Una debilidad se define como una característica o carencia de algún recurso por parte de una organización o área de ella. Esta característica o carencia le dificultará el alcanzar su misión y, en general el cumplir con sus principales funciones.

EJEMPLO DE ANALISIS INTERNO

A continuación algunos ejemplos de debilidades o fortalezas de la empresa SEDAPAL

FORTALEZAS

- ✓ Posee una adecuada capacidad instalada de producción.
- ✓ Empresa con una sólida estructura económica financiera.

- ✓ Está en proceso de cambio en la gestión empresarial con el compromiso de la alta dirección de apoyar al proceso de productividad con calidad.

DEBILIDADES

- ✓ El servicio acusa deficiencias en algunos sectores de la ciudad por la antigüedad de las redes.
- ✓ Carece de macro medición y escasa micro medición que determina un alto porcentaje de agua no contabilizada.
- ✓ Conserva una elevada cartera morosa.
- ✓ Atraso tecnológico con respecto a los sistemas de distribución y recolección.

ANALISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO PROPUESTO

FORTALEZAS

- ✓ El servicio al cliente es bueno.
- ✓ Los gerentes delegan su autoridad.
- ✓ Los proveedores de materia prima, son confiables.

DEBILIDADES

- ✓ Los directivos no utilizan conceptos de administración estratégica.
- ✓ No es alto el ánimo de los empleados.
- ✓ No existen mecanismos de control y recompensa en la organización.
- ✓ No estamos bien posicionados frente a nuestros competidores.
- ✓ No tenemos una organización eficaz para las ventas.
- ✓ Nuestros productos no tienen precios competitivos.

- ✓ No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad.
- ✓ Nuestro gerente comercial no tiene la experiencia adecuada.
- ✓ Nuestra rentabilidad es negativa.
- ✓ Nuestro gerente general no tiene la experiencia adecuada.
- ✓ No son eficientes las políticas de control de inventarios.
- ✓ El personal de I y D de la empresa no está bien preparado.
- ✓ El personal del área contable no está bien preparado.
- ✓ Nuestros sistemas de cómputo y de administración de información son ineficientes.
- ✓ Los gerentes de la empresa no utilizan sistemas de información para tomar decisiones.
- ✓ No se mejora el contenido ni la facilidad de uso de los sistemas de información existentes.

FORMATO PARA EL APORTE DE LA ALTA DIRECCION

Tomando en cuenta las definiciones de fortalezas y debilidades y la misión vigente de la empresa, presente las cinco (5) fortalezas y cinco (5) debilidades que Ud. considere más importantes.

FORTALEZAS

- ✓ Buenas relaciones con proveedores nacionales y extranjeros.
- ✓ Experiencia de más de 50 años.

- ✓ Buen servicio.
- ✓ Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente.

DEBILIDADES

- ✓ Disponibilidad de recursos.
- ✓ No se ha incorporado nueva tecnología.
- ✓ No se cuenta con información financiera oportuna.

VERSION FINAL DEL ANALISIS INTERNO

Tomando en cuenta la opinión de la alta dirección y de los responsables de los procesos se elaboró la siguiente versión.

FORTALEZAS

- ✓ El servicio al cliente es bueno.
- ✓ Los gerentes delegan su autoridad.
- ✓ Los proveedores de materia prima, son confiables.

DEBILIDADES

- ✓ Los directivos no utilizan conceptos de administración estratégica.
- ✓ No es alto el ánimo de los empleados.
- ✓ No existen mecanismos de control y recompensa en la organización.
- ✓ No estamos bien posicionados frente a nuestros competidores.
- ✓ No tenemos una organización eficaz para las ventas.

- ✓ Nuestras baterías automotrices no tienen precios competitivos.
- ✓ No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad.
- ✓ Nuestro gerente comercial no tiene la experiencia adecuada.
- ✓ Nuestra rentabilidad es negativa.
- ✓ No se cuenta con información de inventarios en tiempo real.
- ✓ El personal de I y D de la empresa no está bien preparado.
- ✓ El personal de apoyo contable no es calificado.
- ✓ Nuestros sistemas de cómputo y de administración de información son ineficientes.
- ✓ Los gerentes de la empresa no utilizan sistemas de información para tomar decisiones.

Ate, 18 de Marzo del 2005

FORMATO PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO

CONCEPTO Y PAUTAS PARA EL ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO

El objetivo del análisis del entorno de la empresa, es la identificación del escenario más probable en cuanto a las variables externas que afectan en forma directa el accionar de la empresa.

Una oportunidad se define como un factor externo a la empresa pero que es favorable a ella porque facilita y/o ayuda a alcanzar la misión propuesta.

Por el contrario una amenaza es un factor externo a la empresa que es desfavorable a ella, porque limita u obstaculiza el alcanzar la misión.

Los factores externos que pueden afectar a la organización pueden ser de diferente índole: políticos, económicos, sociales y naturales.

Los primeros se refieren a temas como: políticas del gobierno central, influencia de los ministerios, leyes y regulaciones promulgadas o en proyecto, impuestos, incentivos, entre otros.

Los factores económicos se refieren a aspectos como financiamiento, nivel de inversión pública y privada en el sector, apoyo internacional en recursos financieros y variables macro económicas como inflación, tasa de interés, PBI, desempleo.

Los factores sociales se refieren a aspectos como imagen empresarial, nivel educativo de la población, terrorismo, incremento de la población, crecimiento de las urbes, pobreza, entre otros.

Los factores naturales se refieren a la capacidad de las fuentes de agua que pueden ser los ríos y aguas subterráneas, contaminación ambiental, fenómenos naturales., etc.

EJEMPLO DE ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO

A continuación algunos ejemplos sobre las diferentes oportunidades y riesgos de SEDAPAL

OPORTUNIDADES

- ✓ Incorporación de zonas no servidas.
- ✓ Acceso a fuentes de financiamiento internas o externas.
- ✓ Posibilidad de colocar excedentes de capital en el mercado de valores y vender acciones a terceros.
- ✓ Acceso a tecnología.
- ✓ Establecimiento de tarifas adecuadas que propicien eficiencia económica y equilibrio financiero.
- ✓ Acceso a líneas de crédito, asistencia técnica y cooperación de gobiernos e instituciones internacionales.

AMENAZAS

- ✓ Crecimiento horizontal desordenado y no planificado de la ciudad.
- ✓ Expansión de la ciudad en zonas altas.
- ✓ El incremento de la población que se traduce en una mayor demanda que representa una amenaza ante la escasez de la fuente.
- ✓ Déficit de especialistas en saneamiento en el mercado nacional.

ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO PROPUESTO

OPORTUNIDADES

- ✓ Las tecnologías de Libre Mantenimiento y Placas Tubulares están disponibles a través del outsourcing.
- ✓ Mejora de nuestros procesos a través de la implementación del sistema de calidad ISO 9001.

AMENAZAS

- ✓ Incremento en el precio del plomo electrolítico en 78 %.
- ✓ Pérdida de clientes de Baterías Industriales, por plazos de entrega mayores a los que ofrece nuestra competencia y en algunos casos tiempos de vida útil inferiores a los requerimientos de nuestros clientes.
- ✓ Competidores con precios más competitivos.
- ✓ Aumento en el número de competidores en los últimos años.
- ✓ Disminución de proveedores de tapas para sellado epóxico.

FORMATO PARA EL APORTE DE LA ALTA DIRECCION

Tomando en cuenta las definiciones de oportunidades, riesgos y la misión vigente de la empresa, presente las cinco (5) oportunidades y cinco (5) riesgos que Ud. considere más importantes.

OPORTUNIDADES

- ✓ Concretar alianzas estratégicas con empresas extranjeras de prestigio (Enersystem, Exide, Jhonson Controls, etc).

AMENAZAS

- ✓ Incremento en el precio de plomo electrolítico.

VERSION FINAL DELANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO

Tomando en cuenta la opinión de la alta se elaboró la siguiente versión.

OPORTUNIDADES

- ✓ Las tecnologías de Libre Mantenimiento y Placas Tubulares están disponibles a través del outsourcing.
- ✓ Mejora de nuestros procesos a través de la implementación del sistema de calidad ISO 9000.
- ✓ Concretar alianzas estratégicas con empresas extranjeras de prestigio (Enersystem, Exide, Jhonson Controls, etc).

AMENAZAS

- ✓ Incremento en el precio del plomo electrolítico en 78 % en el último año.
- ✓ Pérdida de clientes de Baterías Industriales, por plazos de entrega mayores a los que ofrece nuestra competencia y en algunos casos tiempos de vida útil inferiores a los requerimientos de nuestros clientes.

- ✓ Aumento en el número de competidores a precios más competitivos.
- ✓ Disminución de proveedores de tapas para sellado epóxico.

Ate, 18 de Marzo del 2005