RAMO: CLINICA DE NEGOCIOS

IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA Y DE LA INDUSTRIA

CLASE 01

1. INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA LÁCTEA

En el desarrollo de los negocios, cualquiera sea su magnitud y alcance, es necesario conocer la verdadera situación de éstos, realizar estudios e investigaciones que corresponda y establecer acciones y una buena planificación de ellas con el fin de lograr los objetivos que se hayan trazado. Se deben considerar los aspectos tanto internos como externos del negocio en el área en el que se estará inserto, tales como el servicio y/o producto(s) que se venderá; la competencia actual existente y los posibles competidores; las ventajas que tiene el negocio sobre el de otros; la forma en que se entregará el producto o servicio; la demanda, las relaciones con los proveedores, entre otros aspectos.

En este curso se hará referencia a una empresa-tipo que se desempeña en la industria de productos derivados de la leche, la industria láctea. La empresa objeto de análisis, se denominará Empresa Láctea S.A., en adelante "ELSA", y está dedicada a la fabricación y comercialización de productos lácteos. Es una empresa nacional de amplia trayectoria y que tiene una importante "*participación de mercado*" (o "*market share*", como se denomina en inglés).

Definición de Participación de Mercado

Es la proporción (%) que ocupa una empresa en la industria en la cual ésta participa. Esta variable (participación) se mide utilizando el volumen de venta de la empresa y los volúmenes de venta de todas las otras empresas. Esta información es muy útil y la provee normalmente una empresa de servicios privada. Decir que una empresa tiene una participación de mercado del 51%, significa entonces que es la que más vende en esa industria. Obtener una mayor participación de mercado, constituye para algunas empresas un importante objetivo a lograr.

La información presentada, tal como cifras, nombres, situaciones, son una aproximación a la realidad; estableciéndose como año actual hipotético el 2005.

1.1. Antecedentes Históricos Mundiales

La leche es un producto que acompaña la vida de las personas desde sus comienzos y sus orígenes se remontan a muchos años atrás. El producto en épocas anteriores, era difícil de conservar y se consumía solamente es estado fresco.

Las mejoras que se lograron en Europa en la revolución industrial permitieron el transporte a lugares más alejados para posteriormente lograr el desarrollo del proceso de pasteurización, a través del cual se logró un tiempo mayor de conservación, higiene y seguridad en el consumo del producto.

Posteriormente a la segunda guerra mundial y comienzos de la guerra fría, los países comenzaron a fomentar la producción interna de leche, se desarrollaron medidas de protección para la industria, generándose un sobre stock del producto, se ayudó a países subdesarrollados, y se aplicó subsidios a las exportaciones. Estas medidas tuvieron un importante efecto en el precio internacional del producto.

A mediados de la década de los 80 el producto tuvo bajos precios debido a un exceso de producción. Sin embargo a fines del mismo período aumentó el consumo y las importaciones de los productos lácteos por parte de los países en desarrollo y a los resultados de la Ronda Uruguay del GATT.

La industria internacional ha mostrado ciertos cambios. Hoy en día Nueva Zelanda y Australia son líderes y Europa ha perdido su liderazgo tradicional en este rubro.

a) Tendencias del Mercado

Los aumentos de la demanda internacional han ido exigiendo nuevos productos derivados de la leche, en particular dado el incremento del poder adquisitivo de la población.

A título general, se pueden indicar las siguientes tendencias que se han estado dando en este mercado:

- Mayor consumo de leche descremada y semi-descremada.
- Productos lácteos enriquecidos con calcio y vitaminas
- Productos lácteos con cultivos prebióticos
- Quesos bajos en grasa y productos lácteos untables
- Nuevas bebidas refrescantes a base de suero

b) Producción de Leche en el Mundo

La producción y consumo de leche para muchos países es prioridad nacional, razón por la cual establecen políticas proteccionistas. Estados Unidos, Canadá y los países que conforman la Unión Europea, son grandes productores, y venden sus excedentes en el mercado internacional en algunos casos con subsidios, lo cual distorsiona el precio del producto.

En el mercado mundial se observa una especialización industrial en las empresas y en los países, lo que lleva a distinguir los siguientes segmentos:

- Leche en polvo, donde se destacan Estados Unidos, Canadá, algunos países europeos, Australia, Nueva Zelanda, Argentina y Uruguay.
- Quesos, cuya oferta es ampliamente europea.
- Yogurt, producto que requiere ciertas condiciones como red de frío.
- Otros subproductos y derivados lácteos, como por ejemplo caseína, sueros lácteos, que sirven de materias primas de otros productos alimenticios.

c) Producción de Leche por Países

Durante los años 1992-2001, la producción mundial de leche alcanzó alrededor de 5 mil millones de toneladas, donde se destacan los siguientes:

Cuadro N° 1: Principales Productores de Leche

Productor	Cantidad
Países de Unión Europea	1218 (26%)
Estados Unidos	716 (15%)
Rusia	372 (8%)
India	282 (6%)
Brasil	178 (4%)

Estos países concentraron el 59% de la producción total.

Los países de la Unión Europea fueron los que presentaron mayor producción de leche en los años 1992-2001, donde los principales productores fueron Alemania, Francia, Reino Unido, entre otros.

Cuadro N° 2: Producción de Leche por Países de la Unión Europea

Productor	Cantidad (en millones de toneladas)
Alemania	283 (23%)
Francia	251 (21%)
Reino Unido	148 (12%)
Italia	114 (9%)
Holanda	110 (9%).

La producción de estos países representó el 74% de la producción total de la Unión Europea en ese mismo período.

En el año 2005, la producción mundial de leche alcanzó una cifra algo superior a los 372 millones de toneladas, cuya distribución entre los diez países con mayor producción se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 3: Diez Mayores Productores de Leche, año 2005

País	Producción (miles de toneladas)
India	91.940
Estados Unidos	80.264,51
China	32.179,48
Rusia	31.144,37
Pakistán	29.672
Alemania	28.488
Francia	26.133
Brasil	23.445
Reino Unido	14.577
Nueva Zelanda	14.500
Total mundial	372.353,31

d) Consumo Mundial de Leche

Se estima que la población mundial consume anualmente cerca de 500 millones de toneladas en equivalente leche en diversas presentaciones para alimento humano. El 85% corresponde a leche de vaca y el resto a otras especies (búfala, cabra, y otras).

En los últimos diez años, el consumo humano total de leche ha crecido a una tasa media anual del 1,6%, diferenciándose entre países desarrollados, que presentan una ligera disminución de su consumo per cápita (Holanda 329 Kg., EUA 254 Kg., Nueva Zelanda 210 Kg., consumo promedio anual por persona equivalente a 200 Kg. de leche) y países en desarrollo, con un consumo per cápita que tiende a incrementarse por arriba del crecimiento demográfico. Hoy día está muy por debajo de los 188 Kg. recomendado por FAO[1] (China 8 Kg. Indonesia 5 Kg. Perú 55 Kg. México 97 Kg. Brasil 128 Kg.).

e) Empresas Lácteas más Importantes del Mundo

Entre las diez empresas lácteas más grandes del mundo, más de la mitad corresponde a la Unión Europea, donde la empresa Suiza Nestle presenta el mayor volumen del negocio. Fuera de la Unión Europea predominan las empresas de Estados Unidos.

Cuadro N° 4: Mayores Empresas Lácteas del Mundo

Empresa	País	Ingresos año 2005 (mill €)
Nestle	Suiza	14.300
Dean Foods	EE.UU	7.200
Lactalis	Francia	7.200
Danone	Francia	7.200
Dairy Farmers of América	EE.UU.	7.200
Fonterra	Nueva Zelanda	7.200
Arla Foods	Dinamarca/Suecia	6.200
Krafts Foods	EE.UU	5.200
Unilever	Países Bajos/Reino Unido	5.000
Friesland Foods	Paises Bajos	4.200

[1] Food and Agriculture Organization, Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación.

CLASE 02

1.2. Antecedentes de la Industria Nacional

Aún cuando el término industria también se utiliza como sinónimo de empresa, el concepto debe ser utilizado como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios, que son sustitutos cercanos entre sí[2].

La industria láctea, fundamentalmente reúne a:

- Empresas fabricantes de productos lácteos.
- Empresas productoras de leche.
- Instituciones fiscales relacionadas con el tema (Ministerio de Agricultura, y su Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, ODEPA, y el Ministerio de Salud).
- Organizaciones gremiales formadas por las empresas.
- También puede indicarse la existencia de un código sanitario y disposiciones que deben cumplir las empresas fabricantes.
- Indirectamente también se puede señalar a las empresas fabricantes de envases para esta industria como también a organismos como ProChile y CORFO.

Las empresas fabricantes que participan en esta industria son grandes empresas de capitales nacionales y/o extranjeros. Entre ellas se pueden mencionar a las cinco mayores empresas:

- NSA
- ELSA
- LSA
- CSA
- PSA.

Entre las organizaciones que existen, se pueden mencionar a las siguientes:

- Asociación de Industrias Lácteas (Asilac).
- Asociación de Exportadores de Productos Lácteos (Exporlac).
- Federación Nacional de Productores de Leche (Fedeleche).
- Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas Lecheras (Fenaleche).
- Sociedad Promotora de Lácteos (Promolac).

[2] Ch.Hill y G.Jones. Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. Editorial Mc Graw Hill, 1997. Colombia.

1.2.1. Productos Elaborados en esta Industria

Las empresas producen gran variedad de productos lácteos, entre los que se destacan:

- Leches líquidas y en polvo.
- Quesos frescos, quesillos.
- Quesos maduros de distintos tipos.
- Mantequilla (con y sin sal).
- Yoghurt, distintos tipos, distintos sabores.
- Manjar de distintos tipos.
- Cremas en distintos tipos.
- Postres lácteos.
- Leche condensada y evaporada.
- Jugos de distintos tipos, formatos y sabores.

Cuadro N° 5: Productos que se encuentran en los supermercados, a Nivel de Detalle

Producto	Detalle
Leches Líquidas	Corta Vida: blancas (entera, semidescremada y descremada) y sabores. Larga Vida (UHT): blancas (entera, semidescremada, descremada) y sabores
Leches en Polvo	Blancas (entera y semidescremada). Con sabor (saborizadas: chocolate, frutilla y vainilla).
Quesos	Maduros Semimaduros: normal (tipo gouda) y hongos (camembert, azul/Roquefort). Maduros: Reggianito (parmesano). Queso crema: regular y con mezclas.
Quesos Frescos	Quesillos: normal (con sal y sin sal) y light (con sal y sin sal). Queso Fresco: normal (con sal y sin sal) y light (con sal y sin sal)
Mantequilla	Pan Untable Importadas.
Manjar	Duro. Untable: mesa (bolsa y pote) e industrial (pastelero y espeso).
Yogurt	Batido: regular, light, diet y niños. Trozos: regular y light. Mezcla: regular (cereales, mermelada y masticables) y light (cereales). Líquido: regular (batido y con pulpa de fruta) y light (batido).
Leche fermentada	
Crema de leche	Fresca: espesa y para batir. Larga Vida: para batir y Chantilly.

En cuanto a las leches, éstas tienen distinto contenido graso (entera, semi descremada, descremada), y respecto a su duración pueden ser leche fresca o de larga vida (UHT), también hay leche cultivada, saborizadas, light, etc.

De acuerdo a cifras provenientes de ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura), los volúmenes de producción (en kilos), para el primer semestre del año 2004, se pueden observar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 6: Volúmenes de Producción de Leche, año 2004

Producto	Producción (kilos)
Leche en polvo	25.867.305
Quesos	27.804.135
Manjar	12.773.612
Crema	8.039.936
Suero de queso	8.000.141
Mantequilla	6.211.743
Quesillo	3.910.524

1.2.2. Ciclo Básico de la Industria (Ciclo de la Leche)

La leche, desde que es obtenida en los establecimientos de los productores de leche hasta su llegada como producto final para su compra y posterior consumo, pasa por una serie de etapas o procesos.

- Ordeña: obtención de la leche en dependencias de los productores de leche, bajo normas que garanticen la salubridad del producto.
- Transporte: la leche es transportada a las plantas de procesamiento en estanques con bajas temperaturas para asegurar su estado.
- Esterilización/Pasterurización: proceso tecnológico que se aplica a la leche a través de altas temperaturas para eliminar elementos patógenos existentes en el producto.
- Elaboración de la leche como producto final y otros subproductos.
- Transporte a centros comerciales a través de camiones dotados de equipos de frío

para mantener la calidad del producto.

CLASE 03

1.2.3. Condiciones del Mercado de la Leche

Cuando se menciona el término “condiciones de mercado”, se está haciendo referencia a tres aspectos básicos:

- Compra o recepción de leche.
- Volúmenes de producción de los distintos productos lácteos elaborados por las distintas empresas, tanto para consumo interno como externo.
- Consumo de leche

De acuerdo a los antecedentes disponibles, las condiciones del mercado son buenas y han ido mejorando en el tiempo. Uno de los indicadores más importantes de esta industria lo constituye la compra o recepción de leche que ha aumentado alrededor de un 6% respecto del año anterior.

Las empresas han seguido aumentando sus volúmenes de productos exportados, registrándose también un aumento en los productos importados.

Respecto del consumo de leche, éste alcanza la cifra de 130 litros de leche por persona en un año (representando un aumento del orden del 6% respecto del año anterior). Esta cifra ha aumentado dados los esfuerzos efectuados por organizaciones que agrupan a los productores lácteos en campañas publicitarias fomentando su consumo y dada la mejor situación económica en general del país.

No obstante, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha determinado que un ser humano requiere como mínimo 150 litros al año para un desarrollo aceptable desde el punto de vista sanitario. Cifras de países más avanzados indican que dicho consumo alcanza por sobre esta última cifra.

En esta industria hay dos sectores muy importantes: por una parte están las *empresas elaboradoras de productos lácteos* y por otra parte están las *empresas productoras de leche* (“lecheros”). Estos últimos venden la leche que producen a las empresas lácteas, por lo tanto una variable clave en la negociación que se produce entre estas empresas es el precio del litro de leche pagado al productor.

Cifras disponibles indican que las compras más importantes de leche se han

distribuido de la siguiente manera, entre las grandes empresas:

- ELSA con un 23%
- NSA con un 20%
- CSA con un 19%
- LSA con un 14%.
- Otras empresas medianas y pequeñas

El 24% restante de la compra la han efectuado otras empresas medianas y pequeñas.

En el primer semestre del año 2004 la recepción de leche alcanzó una cifra del orden de los 757 millones de litros de leche. Esta compra ha registró un aumento del orden del 6% respecto del año anterior.

Desde un punto de vista general, la industria está en un buen momento. Hay bastante demanda de productos, los precios están relativamente buenos y la recepción de leche, dadas las cifras anteriores, va en aumento; los precios locales son bajos respecto del precio de la leche en Europa y en algunos países de América Latina.

1.2.4. Características de la Industria

Como toda industria, en la industria láctea nacional se pueden distinguir aspectos positivos y negativos de ésta, que la favorecen, la ayudan en su crecimiento y sostenimiento en el tiempo; como también se pueden reconocer aspectos desventajosos que limitan la industria.

- Aspectos positivos

El país, a juicio de los expertos, presenta ciertas condiciones que favorecen a la industria láctea. Desde el punto de vista de los factores de producción se cuenta con un clima apropiado y una buena masa ganadera. Existe un importante mercado tanto nacional como extranjero para los distintos productos y se cuenta desde un punto de vista de gestión, con una gran capacidad empresarial.

Desde el punto de vista del producto propiamente tal, se cuenta con una mejor calidad del producto leche, que se ha ido logrando dado que los productores han invertido tanto en tecnificación como capacitación, como lo ha asegurado la Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas Lecheras (Fenaleche).

Estos elementos permiten proyectar una importante expansión del negocio, en el país y fundamentalmente hacia mercados extranjeros.

La industria es una industria dinámica, que muestra un aumento importante del 6% en la recepción de leche y con mayores aumentos en las regiones del sur del país. Se han hecho importantes inversiones en infraestructura y equipamiento a nivel de las empresas fabricantes como por parte de los productores de leche. En este último caso, el desarrollo de trabajos para aumentar la fertilidad de los suelos y la búsqueda de nuevas praderas de alimentación son también una muestra de esto.

- Aspectos negativos

Se estima que las empresas deben efectuar un análisis de mercados (nichos) a los que se quiere llegar. Pareciera que en este tiempo la estrategia que se ha seguido ha sido la venta y no la búsqueda de la demanda.

Desde el punto de vista de la estructura de la industria, es un hecho que el 80% de la leche la produce un 20% de productores con muy buena calidad y de altos volúmenes, mientras que el 20% restante de la producción es elaborada por el 80% de productores que son medianos y pequeños. Estos últimos carecen de capital y tecnología que les impide elaborar un producto con la calidad exigida, en especial para poder exportar.

Esta característica de la industria que indica que el 80% de la leche la produce un 20% de productores (los más grandes), mientras que el 20% restante es elaborada por los productores restantes, que son medianos y pequeños, se conoce como el “Principio de Pareto” o como el “principio de 80-20”. Este principio se debe al economista italiano Wilfredo Pareto, quien estudiando la distribución de la riqueza del mundo, llegó a la conclusión que “la mayor cantidad de la riqueza estaba concentrada en pocas personas”.

CLASE 04

1.2.5. Proyecciones

Según la Real Academia Española, una Proyección es una formación de un plan para lograr un objetivo. En el ámbito empresarial, una proyección implica actuar en aquello donde la organización tiene ventajas, fortaleciendo sus debilidades para enfrentar exitosamente los escenarios que se visualizan.

En la industria nacional existe cierta claridad en que “exportar” constituye la mejor estrategia de crecimiento y de resultados de las empresas. Para ello se debe:

- Prospectar nuevos mercados
- Promover los productos lácteos nacionales como una imagen país
- Contar con un sistema de información para el exportador
- Participar en los distintos acuerdos comerciales que se firmen entre el país y otros

países.

Respecto a las exportaciones, éstas han alcanzado un monto cercano a los 80 millones de dólares y se espera como meta lograr los 100 millones de dólares. El crecimiento en las cifras ha sido importantísimo: 37 millones y 55 millones de dólares en los últimos dos años (2003 y 2004). Estos resultados avalan la creación de la Asociación de Exportadores de Lácteos (Exporlac). Esta entidad, agrupa a pequeños, medianos y grandes industriales así como las asociaciones lecheras.

En el año de referencia (2005), el país ha exportado lácteos a más de 30 países, entre los más importantes se cuenta México, Cuba, Estados Unidos, Costa Rica, Perú, Venezuela, Bolivia y Colombia; esperando llegar a nuevos mercados como el asiático, en particular a Japón, Corea del Sur, y China.

Argentina y Uruguay son los países de América Latina más importantes en la producción y exportación de productos lácteos. Por su parte México y Venezuela muestran un déficit en dicha producción y se constituyen en los mayores importadores.

Las empresas que más exportan son ELSA, NSA, LSA, PSA y CSA. Los principales productos exportados son distintos tipos de queso, y leche.

Respecto de las importaciones, estas provienen en general desde Nueva Zelanda y Argentina.

1.2.6. Requerimientos

Un elemento relevante lo constituye la necesidad de adecuar y reforzar los sistemas productivos de las empresas de modo que puedan elaborar productos que sean competitivos con productos similares extranjeros, en particular aquellos provenientes de los mercados de América Latina y México.

Otro aspecto clave en esta materia es la cuestión “estacional” por la que pasa la industria, especialmente respecto de la producción de leche, abundante en verano y deficitaria en invierno. Otro aspecto, más bien interno son los niveles de costo de la producción de las distintas empresas, que desfavorecen su “*competitividad*”.

Definición de Competitividad:

Se denomina competitividad a la capacidad de una empresa para permanecer en el mercado y aumentar su participación en él.

A nivel de países, se denomina competitividad nacional a la capacidad de un país para producir y comercializar sus bienes y servicios en el mercado mundial, con el fin de aumentar el estándar de vida de las personas.

También es válida la siguiente definición: capacidad de emplear los recursos con el fin de incrementar los ingresos reales a través de la especialización y el comercio internacional.

La exigencia de constituirse en un país exportador requiere una producción eficiente y económica y un alto grado de excelencia en todos los aspectos productivos. Este esfuerzo tiene además que darse entre las distintas partes involucradas en la cadena productiva: empresas productivas, productores de leche, entidades relacionadas y la autoridad.

CLASE 05

1.2.7. Desafíos de la Industria

Para mejorar la gestión y la capacidad empresarial, las empresas pueden implantar distintos sistemas y herramientas que le permiten alcanzar dicho objetivo. Por ejemplo, se puede utilizar la norma internacional ISO 9000 u otras herramientas como el enfoque de calidad total, el cuadro de mando integral, equipos de mejoramiento continuo, etc.

A modo de resumen, se puede indicar las siguientes acciones que se estima repercuten en el éxito y proyección futura de esta industria. Estos temas deben ser estudiados y discutidos entre las partes que componen la industria.

- Fortalecer programas de fomento del consumo de leche.
- Fortalecer la imagen del país ante la comunidad extranjera.
- Participar en los acuerdos económicos futuros que se firmen con países extranjeros con el fin de lograr una posición competitiva y cuotas más altas para los productos nacionales.

- Mejorar la *calidad y la sanidad* de la producción lechera.

Para garantizar la calidad y la sanidad de la leche, las empresas pueden implantar, aplicar y mantener sistemas de aseguramiento de la calidad, como por ejemplo el indicado en la Norma ISO9000, o el sistema HACCP para controlar los puntos críticos de los procesos productivos, etc.

Las empresas de esta industria y de la industria alimenticia en general, deben contar con la autorización respectiva de la autoridad de salud.

- Fortalecer las conversaciones y acuerdos entre productores de leche y empresas lácteas con el fin de lograr pagos de la leche en función de variables claves como lo son el contenido de sólidos (proteína y materia grasa). Asimismo lograr un acuerdo entre las partes para contar con un sistema de buenas prácticas comerciales.
- Mayor fomento a la exportación de productos lácteos.
- Mejorar las técnicas productivas en las industrias.
- Creación de centros de intercambio tecnológico.
- Mejorar la *gestión* y la *capacidad empresarial y ejecutiva* al interior de las empresas.
- Homologar pautas de pago.
- Logro de acuerdos entre las partes (acuerdos lecheros).

Con el fin que el alumno/a pueda complementar la información ya entregada sobre la industria láctea nacional, es que se recomienda a continuación dar lectura al Anexo Nº 1, para así poder hacer más comprensible el análisis que posteriormente se realizará.

CLASE 06

2. LA EMPRESA DE REFERENCIA

Como se indicó, la empresa que se analizará se denominará Empresa Láctea S.A. (ELSA), dedicada a la fabricación y comercialización de productos lácteos.

La empresa es una organización tradicional, con una dotación amplia de personal y que tiene una larga trayectoria láctea. Sus instalaciones productivas están distribuidas en distintas comunas de la Región Metropolitana. Distribuye sus productos elaborados a través de una red de camiones propios, a todo el país. Dispone de oficinas en las distintas grandes ciudades.

2.1. Estructura

Desde el punto de vista de la estructura organizacional gerencial concentrada en la capital, el directorio se compone de Gerencia de Producción, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Personal, Gerencia Técnica y Asesoría legal.

Cuadro N° 7: Departamentos y Secciones de Trabajo de las Gerencias

Gerencia de Producción: • Planta A • Planta B • Planta C • Desarrollo de productos (nueva función) • Compra de leche • Control de calidad
Gerencia de Comercialización: • Ventas y Marketing • Distribuidores

Cuadro N° 7: Departamentos y Secciones de Trabajo de las Gerencias

Gerencia de Administración y Finanzas: • Contabilidad • Administración • Finanzas • Abastecimiento
Gerencia de Personal: • Administración de personal • Bienestar • Casino
Gerencia Técnica: • Mantenimiento • Equipamiento y maquinarias

La toma de decisiones está concentrada en los gerentes y en particular en el Gerente General. Cada cierto tiempo el Gerente General se reúne con sus gerentes. La concentración en la toma de decisiones trae como consecuencia cierta demora y algún grado de burocracia. Los mandos intermedios deben en general esperar por ellas para avanzar en sus cometidos laborales.

Definición Toma de Decisiones:

Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones.

La toma de decisiones es sólo un paso de la planeación, ya que forma parte esencial de los procesos que se siguen para la elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir.

En la disciplina de la Administración se reconocen normalmente funciones administrativas tales como la Administración, Producción, Finanzas, Personal y Comercialización. También se identifican los procesos administrativos de Planificación, Control, Coordinación, Organización y Dirección. La toma de decisiones es parte importante del proceso de Dirección.

2.2. Productos y Plantas

La variedad de productos que elabora esta empresa pueden agruparse en seis grandes familias de productos:

- Leches
- Yogurt
- Quesos
- Jugos
- Manjar
- Postres

Según cifras de venta de la empresa en el año 2005, en lo que respecta a sus líneas de producto, se puede encontrar las siguientes.

Cuadro N° 8: Venta y Margen de Productos

Línea	Venta (M$)
Yogurt	15.800
Leches	18.100
Postres	7.600
Quesos	4.600
Jugos	3.300
Manjar	2.600

Desde el punto de vista de la importancia relativa de la venta por cada familia de productos, esta es la siguiente:

Familia	Importancia (%)
Yogurt	30%
Leches	35%
Postres	15%
Quesos	10%
Jugos	6%
Manjar	4%

Al considerar los márgenes de venta, la situación por familia de producto es la que se indica a continuación.

Familia	Margen de comercialización (%)
Yogurt	35%
Leches	30%
Postres	18%
Quesos	6%
Jugos	5%
Manjar	2%

Definición Margen de Comercialización:

Corresponde a la diferencia entre los ingresos generados por la venta del producto y los costos asociados del producto.

Una expresión típica en la que figura este concepto es la del precio unitario de un producto:

Precio = Costo + Margen, de donde se deduce que:

Margen = Precio – Costo

Es conveniente tener en cuenta que puede haber productos que tienen una buena venta y que sin embargo generan poco margen.

Respecto a las plantas de fabricación y productos elaborados, ELSA, tiene en operaciones tres plantas que se denominarán A, B y C, a través de las cuales produce todos sus productos. El estado de las instalaciones es variable. Las plantas A y B tienen ya muchos años y se encuentran en cierto grado deterioradas. La Planta C es una instalación relativamente nueva con tecnología de mejor nivel.

Para una empresa productiva, la distribución de sus plantas es de vital importancia, ya que a través de ella se logra un adecuado orden y manejo de las áreas de trabajo y equipos, con el objetivo de minimizar tiempos, espacios y costos.

Una buena distribución de las plantas evitará fracasos productivos y financieros, contribuyendo a un mejoramiento continuo en los procesos, tanto de las empresas industriales como las de servicio.

Desde el punto de vista de la elaboración de productos en las distintas plantas productivas de ELSA, la distribución de éstos en las plantas productivas, es la siguiente.

Cuadro N° 9: Distribución de Plantas Productivas

Planta	Línea producto
A	Leche
A	Quesos
A	Manjar
B	Yogurt
B	Postres
C	Jugos

CLASE 07

2.3. Antecedentes de Empresas de la Competencia

Las empresas fabricantes que participan en esta industria, son grandes empresas de capitales nacionales y/o extranjeros. Entre ellas se puede mencionar a las cinco mayores empresas, que son: NSA, ELSA, LSA, CSA y PSA.

Estas empresas también están presentes un largo tiempo en el mercado lácteo del país. Son empresas tanto de capitales nacionales como extranjeros, con marcas reconocidas e importante participación de mercado.

Cuadro N° 10: Participación de Mercado (en %) por Empresas

Familia	NSA	LSA	CSA	PSA
Yogurt	40%	5%	5%	6 %
Leche	10%	30%	Nd	6%
Postres	30%	10%	Nd	Nd
Quesos	40%	10%	10%	Nd
Jugos	35%	25%	5%	Nd
Manjar	25%	30%	10%	10%

Nd: información no disponible.

2.4. Otros Antecedentes Relevantes de la Empresa

Para formarse una idea más clara acerca del estado actual en los distintos ámbitos de actividad de la empresa, se deben considerar las siguientes características:

- Los productos que vende la empresa son reconocidos como buenos productos.

  Encuestas efectuadas a consumidores finales de los productos de la empresa, indican que los productos tienen buen sabor y son ricos, siendo esta una de las características más importantes señaladas.

- La empresa dispone de una gran variedad de productos lácteos y otros de distinta naturaleza, como por ejemplo jugos.

- La empresa disfruta de una gran y buena participación de mercado en todas sus familias de productos.

  Tal como se ha señalado anteriormente, la participación de mercado, corresponde a la proporción (%) en ventas que ocupa una empresa en las ventas de toda industria en la cual ésta participa.

  En el caso de ELSA, *en las familias Leche y Postres, goza de la mayor participación de mercado en la industria*.

- La elaboración de los productos es hecha en forma industrial, aún cuando en algunos casos se utiliza infraestructura y tecnología muy tradicional.

  La empresa cuenta con dos plantas antiguas y con tecnología tradicional. En una tercera planta de reciente inauguración se cuenta con tecnología de procesamiento de la leche, maquinaria e instalaciones de punta.

- Los clientes, en general se quejan que los pedidos realizados no son recibidos a tiempo ni en forma completa. Algunos de estos pedidos se reciben en mal estado y son rechazados.

  Esto significa fundamentalmente que se está en presencia de tres problemas graves:

  - Incumplimiento del plazo dado a clientes para la entrega de los productos.
  - No se cuenta con la cantidad de productos demandados (Menor disponibilidad de productos).
  - Calidad de los productos.

  Dada esta situación adversa, la empresa debería iniciar acciones para resolver estos problemas.

  En el mundo globalizado y competitivo de hoy en día, es fundamental que los clientes estén satisfechos. El cliente es quien decide qué producto quiere comprar, cuándo lo quiere comprar y cuánto tiempo está dispuesto a esperar hasta que se le atienda.

  La satisfacción del cliente es la parte más importante de la estrategia empresarial ya que proporciona compras repetitivas, cross buying[3], propaganda boca a boca, reducción de costos e insensibilidad a subidas de precio.

  La satisfacción e insatisfacción de un cliente surge a partir de su experiencia con el

[3] Se refiere al hecho de que un cliente satisfecho comprará otro tipo de producto que ofrece la empresa.

producto y servicio que se le ofrece.

Un cliente insatisfecho es aquel que percibió el desempeño de la empresa, el producto y/o servicio por debajo de sus expectativas; lo que los lleva a no querer repetir esa experiencia desagradable y optan por abastecerse con otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias.

El estar complacido genera una afinidad con la marca, no sólo una preferencia racional y esto da lugar a una gran lealtad a los consumidores. Por tanto, para mantener a estos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

- Se pierde cierta cantidad de productos (y materias primas) al quedar mal procesados.

  La pérdida de materias primas e insumos en la elaboración de los productos trae como consecuencia directa un aumento en el costo de fabricación, situación que puede catalogarse como delicada y que exige que la empresa tome alguna medida correctiva y de mejoramiento.

- Algunas instalaciones industriales están en malas condiciones materiales: viejas y en mal estado de mantenimiento.

- La empresa lanza productos nuevos al mercado con bastante dificultad y después de un largo proceso de desarrollo, en el que intervienen muchas personas. En algunos casos, la decisión de lanzar un producto recae sólo en el gerente general.

  El desarrollo y lanzamiento de productos es una tarea estratégica. Grandes empresas destinan recursos y cuentan con un proceso organizado y planificado para desarrollar con éxito esta tarea, que, a juicio de especialistas, permite aumentar la satisfacción de sus clientes y un resultado exitoso de sus negocios.

  En la empresa en referencia, esta tarea se dificulta por la escasa coordinación, la rivalidad entre algunas áreas de trabajo, el gran número de personas que participan y fundamentalmente por la inexistencia de un proceso sistemático y ordenado.

- La empresa destina grandes recursos para “marketear” sus productos, fundamentalmente a través de campañas publicitarias.

La empresa destina una buena proporción de su presupuesto para las tareas de marketing, es decir, para dar a conocer sus productos al mercado: sus bondades y características.

Para las grandes empresas, esta asignación de recursos es de vital importancia, y el porcentaje de los montos invertidos en esta materia suelen estar entre el 1 y el 3% del valor de la venta.

La empresa cuenta con un Departamento de Ventas y Marketing.

Para las empresas, hoy en día, marketing, ya no es sólo una disciplina laboral, es una forma de hacer las cosas y una filosofía de trabajo, que permite resultados económicos para la empresa y la satisfacción de los consumidores y clientes.

Tareas propias de marketing son: información de mercado y clientes, campañas de publicidad, diseño y desarrollo de productos orientados al mercado (con la colaboración de otras áreas de la empresa), estudios de mercado, etc.

- No existe una distribución de responsabilidades por tipo de producto.

  Esta situación lleva a manejar los negocios sin mayor foco, y los Encargados del Departamento de Marketing que existen no tienen las herramientas prácticas ni el poder de decisión para manejar en forma unitaria cada uno de los productos. Situación que debe analizarse y resolver.

- La empresa maneja en forma ordenada sus recursos financieros y puede solicitar financiamiento para sus proyectos sin mayores problemas.

- Se reconoce falta de coordinación entre los ejecutivos y el personal de las distintas áreas de la empresa.

  Esta es una característica que los trabajadores perciben de su realidad laboral. La falta de coordinación entre las distintas áreas (ejecutivos y mandos medios responsables) impide estar informado, dificulta y demora la toma de decisiones, y muchas acciones se desarrollan en desconocimiento de futuros afectados. Esta situación repercute en un estado de ánimo negativo y en mayores costos.

  Una disputa reconocida se da entre los ejecutivos del área productiva y de ventas y marketing.

- La magnitud de la empresa, hace que muchas tareas no se efectúen, tomen mucho tiempo y sus resultados no son controlados adecuadamente.

- Existe, de acuerdo a estudios realizados, un clima laboral un tanto negativo que muestra cierta desconfianza entre las personas y baja motivación, falta de comunicación y poca claridad en la definición de roles y tareas.

  En términos generales se entiende por "*clima laboral*" al conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo en una organización, percibidas directa e indirectamente por las personas que se desempeñan en la empresa y que influyen en su motivación y comportamiento.

  En los estudios de clima laboral que se efectúan en las organizaciones normalmente se evalúa en forma cuantitativa y cualitativa una serie de dimensiones en los distintos niveles jerárquicos de la empresa, tales como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo a las normas, conflicto e identidad.

- Se reconoce a la empresa como una entidad responsable socialmente sólo en una muy menor cuantía.

  La responsabilidad social de las empresas, hoy en día está siendo exigida por muchas entidades. Los consumidores por ejemplo exigen cada vez en mayor medida que las empresas destinen recursos y se preocupen de aspectos "*sociales*", en paralelo al desarrollo de sus negocios.

  Algunas empresas por si mismas dedican parte de su presupuesto a desarrollar acciones que vayan en beneficio de su sociedad-comunidad en la cual se insertan. Desde su explícito compromiso de su deber social hasta otorgar recursos monetarios para colaborar con colegios, instituciones, medio ambiente, etc.

- La administración de personal es de tipo tradicional, en la que las labores dependen mucho del criterio y resoluciones del ejecutivo del área. La relación con el Sindicato existente es de cierta confrontación. No existe un sistema de evaluación del personal, tampoco de inducción ni de perfiles de cargo.

  La labor de administración del personal es una tarea relevante. Muchas empresas han demostrado que una buena administración de las personas permite a estas disponer de mejor forma de sus recursos humanos.

  En forma tradicional, la tarea de administrar personal está referida al desarrollo de las siguientes labores:

  - Contratación del personal
  - Remuneraciones
  - Bienestar

A estas labores básicas, se ha incorporado las siguientes:

- Capacitación
- Inducción
- Evaluación del personal
- Descripción y evaluación de cargos, etc.

Las empresas hoy en día están aplicando otras ideas y conceptos, por ejemplo la definición de "*competencias*" necesarias para ocupar un puesto de trabajo.

- La tarea de capacitación se desarrolla en forma muy espaciada, normalmente a pedido de los gerentes y sin mayor visión de las necesidades ni planificación. No existe un encargado del tema propiamente tal. No existe un encargado del tema propiamente tal y las solicitudes de capacitación se hacen por parte de los jefes sin mayor coordinación ni dentro de una política general, política que no existe.

  La capacitación de los trabajadores, independientemente del nivel jerárquico en que se desempeñen, representa a juicio de especialistas una de las vías a través de la cual las empresas logran mayor competitividad.

  Se reconoce que una fuerza de trabajo capacitada permite el desarrollo de mejor forma de las distintas tareas de la empresa, como asimismo es una fuente de crecimiento personal para las personas.

  Las empresas pueden utilizar el Sistema Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) que les permite ahorros importantes en esta materia.

- El concepto de calidad está referido única y exclusivamente a la tarea de controlar la calidad del producto, a través del Departamento de Control de Calidad, cuyos encargados en forma ininterrumpida ejecutan la toma de muestras y su análisis.

  Hoy en día el tema de la calidad se entiende mucho más allá del control de calidad. Los consumidores y usuarios exigen cada vez más una mejor calidad de los productos, mejor calidad de servicio y atención. El mercado y quienes lo conforman, premian a las organizaciones comprometidas en el mejoramiento de la calidad como una estrategia de crecimiento y supervivencia. Las empresas por su parte están implantando diversos modelos, metodologías y herramientas para mejorar. Entre éstas herramientas figuran la calidad total, los modelos de excelencia, los métodos japoneses como "kaizen" y otros.

  La Calidad Total se le define normalmente como aquel estilo de trabajo cuyo objetivo es satisfacer plenamente las expectativas del cliente.

Para tal efecto, las empresas y organizaciones deben contar con la participación de todos sus trabajadores (ejecutivos, mandos medios y operadores), y usar un método científico de plantear, analizar y resolver cada uno de los problemas que existen en la empresa.

Los modelos de excelencia plantean que la calidad total es una forma de administrar actividades para ganar eficiencia y ventaja competitiva, asegurando el éxito a largo plazo al satisfacer las necesidades de los clientes, empleados, entidades financieras, accionistas y a la comunidad en general.

El método japonés de Kaisen, es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes de manera armónica y proactiva.

- La relación con los clientes se materializa sólo a través de las transacciones de venta. No existe dedicación a fortalecerlas ni a "fidelizar" a los clientes.

  Mantener y mejorar la relación con los clientes se ha convertido en una tarea de primera importancia para las empresas, en particular con quienes constituyen sus mejores clientes. Los clientes por su parte también expresan su interés y deseo de ser bien tratados y considerados por las empresas a quienes se les compra. Existe una serie de herramientas que facilitan mantener y mejorar esa relación que hoy en día se entiende más necesaria y por ello se habla de "*fidelización*".

  Un cliente fiel, como su nombre lo indica, será para la empresa un elemento clave que debe cuidarse. Ya no basta con mantener bases de datos de clientes. Se debe hacer un uso inteligente de ellas, para conocer mejor y en forma más detallada a los clientes o grupos de ellos.

- La empresa elabora y utiliza los estados financieros contables tradicionales y no dispone de ninguna otra herramienta de control de gestión más avanzada.

  Los estados financieros-contables tradicionales que usan las empresas son el Balance General y el Estado de Resultados, que normalmente abarcan un período de un año.

  El Balance General representa la situación de los activos y pasivos de una empresa y de su patrimonio. Presenta la situación financiera en un momento dado y se elabora de acuerdo a ciertas prácticas de uso estándar y común. El Estado de Resultados es otro informe cuya finalidad es mostrar los ingresos y gastos así como la utilidad o pérdida de la empresa durante un período normalmente de un año.

CLASE 08

3. ANALISIS Y SINTESIS DE LA INFORMACION DE LA EMPRESA DE REFERENCIA

Los siguientes antecedentes tienen por objetivo entregar una guía de trabajo para que el alumno/a estudie una síntesis la información disponible a la fecha sobre la empresa de referencia y su mercado y le permita realizar el análisis estratégico de la misma.

Esta síntesis le permitirá identificar el "*estado*" de la empresa en distintos ámbitos de interés y de acción. A través de este estado podrá conocer con propiedad en qué aspectos la empresa dispone de ventajas, en cuáles presenta debilidades, así como distinguir oportunidades para la empresa y vislumbrar amenazas que pueden impactar en forma negativa en la empresa.

En esta materia varios son los conceptos que el alumno/a debe conocer y aplicar con propiedad. El primero de ellos corresponde al concepto de estrategia.

3.1. Estrategia

El alumno recordará que una definición del concepto de estrategia es la siguiente:

Estrategia

Conjunto integrado de acciones que una vez implantadas, asegura ventajas competitivas sustentables para una empresa.

Sin embargo, es conveniente conocer otras definiciones que existen sobre este concepto. A modo ilustrativo, se mencionan las siguientes:

- Definición 2

  Determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos. (Alfred Chandler).

- Definición 3

  Plan de acción para maximizar las fortalezas propias contra las fuerzas en pugna dentro del ámbito del negocio. Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación mejor y

más sólida entre los puntos fuertes de la empresa y las necesidades del cliente que las ofrecidas por la competencia. (K. Ohmae).

- Definición 4

Concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la empresa y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce. (A. Hax, N. Majluf).

En la literatura, también se menciona algunas estrategias "tipo" o específicas, tales como la estrategia de diferenciación en los productos y servicios, la estrategia de liderazgo en costos, etc.

En lo sustancial, el concepto de estrategia es una suerte de idea fuerza que aglutina y da sentido a la empresa en la consecución de sus objetivos y se materializa fundamentalmente a través de acciones concretas en la dirección de éstos.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

Dada esta indicación, podríamos preguntarnos ¿cuál puede ser una estrategia para la empresa con el fin de mantener su alta participación de mercado?

De los antecedentes de la empresa de referencia, y en una primera instancia podríamos indicar que una estrategia posible a utilizar por parte de la empresa para mantener su alta participación de mercado, es desarrollar todas las acciones que ayuden a aumentar la "*disponibilidad*" de sus productos, dado que se ha mencionado en los antecedentes de la empresa, que ésta presenta baja disponibilidad de sus productos.

Sin embargo, podemos más adelante complementar esta decisión cuando se haya visto y analizado todos los antecedentes de la empresa en forma íntegra.

3.2. Planificación

El alumno recordará que una definición del concepto de planificación es la siguiente:

Planificación:

Actividad que consiste en pensar antes de actuar. Consiste fundamentalmente en diseñar un futuro deseado y diseñar los caminos para acercarse lo más posible a éste.

Esta definición, se diferencia del entendimiento común y corriente que existe sobre la planificación. Normalmente se ha asociado la planificación con la capacidad de visualizar o "*adivinar*" los hechos que se sucederán más adelante.

La definición que se plantea en el recuadro, está más bien asociada a crear una situación futura y diseñar los mecanismos para acercarse a ella.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

En el caso de estudio, ¿cree usted que se justifica iniciar una actividad de planificación?

Puede decirse que la situación de la empresa amerita que ésta, a través del personal indicado, desarrolle un proceso de planificación, en particular un proceso de planificación estratégica.

CLASE 09

3.3. Planificación Estratégica

El alumno/a recordará que una definición del concepto de planificación estratégica es la siguiente:

Planificación Estratégica:

Actividad gerencial en una empresa destinada a reunir al personal apropiado, las acciones y la información en un programa oportuno a fin de tomar decisiones que comprometan a los recursos económicos y al personal en asignaciones para tomar una posición en el mercado más allá de la actual.

Bajo esta definición, es posible señalar que el "*proceso*" de Planificación Estratégica tiene un objetivo claro y preciso y es responder dos importantes preguntas:

- ¿hacia dónde se dirige la empresa? y
- ¿cómo llegará a ese destino?

En este sentido se torna vital que la gerencia de la empresa obtenga acuerdo entre sus integrantes acerca de lo anterior.

Para tal efecto se deben tomar en cuenta y analizar los siguientes aspectos:

- El medio ambiente
- El mercado
- La situación interna de la empresa.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

En base a lo señalado anteriormente, es posible realizar dos aplicaciones del concepto de planificación estratégica en la empresa de referencia:

- *Aplicación 1*: en la definición dada de planificación estratégica ¿Cuáles cree usted que son los aspectos claves de ésta?

  En relación a la pregunta anterior es posible indicar que:

  a) Es una actividad desarrollada por la gerencia de la empresa y por lo tanto es una labor de primera importancia y los actores que participan son claves.

  b) Es una actividad en la cual se reúne, analiza y sintetiza información vital de la empresa y de su entorno.

  c) Es una actividad que exige la toma de decisiones por parte de la gerencia.

  d) Es una actividad que implica la asignación de recursos, plazos y responsabilidades.

  e) Que constituye más bien un “proceso” de planificación.

- *Aplicación 2:* según lo indicado, ¿cree usted que, dadas las condiciones en que se encuentra la empresa de referencia, se justifica el desarrollo de un proceso de planificación estratégica?

  Si su respuesta es positiva, es posible definir entonces cual será el modelo de proceso de planificación que podrá utilizarse.

  Por ahora puede indicarse que será necesario:

a) Estudiar en detalle la situación de la empresa desde el punto de vista interno como externo,

b) Definir lo que la empresa desea lograr en el mediano y largo plazo,

c) Evaluar la situación actual frente a esa declaración, y

d) Determinar las acciones necesarias y el plan de control respectivo.

Nota: Este proceso será desarrollado en detalle más adelante.

3.4. Visión

El alumno/a recordará que una definición del concepto de visión es la siguiente:

Visión:

Concepto que indica en qué desea constituirse la empresa en el largo plazo. Como desea ser vista por parte del mundo. En otros términos, indica la "razón de ser" última de la empresa.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

Póngase en la situación de los dueños de la empresa de referencia, ¿cuál cree usted que es para ellos el objetivo final de la empresa?, ¿cómo esperan ellos que el mercado y la sociedad vean a la empresa?

En el fondo, ¿cual es la visión de la empresa?

Algunas respuestas podrían ser:

- "Queremos ser la empresa (en estricto rigor, debería decirse queremos que la empresa sea) líder mundial en el mercado lácteo".

- "Queremos que ser la fuente mundial (o de América Latina) más importante de nutrición láctea".

- "Ser la empresa preferida por los chilenos".

- Como podemos apreciar, esta declaración es difícil de hacer y puede lograrse con la participación amplia, decidida y en acuerdo de los dueños.

3.5. Misión

El alumno/a recordará que una definición del concepto de misión es la siguiente:

Misión:

Constituye una declaración formal de la empresa respecto de su negocio, en particular su declaración acerca de cómo y a través de qué productos, servicios, competencias y valores se relaciona con su mercado y sus clientes y en que ámbito geográfico, y con qué recursos.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

1. ¿Cuáles cree usted que son los elementos fundamentales en esta definición?

En base a la pregunta anterior, se pueden distinguir los siguientes elementos:

a) Es una declaración oficial de la empresa respecto de su negocio.

b) Indica cual es el negocio de la empresa y como lo desarrolla.

c) Establece el sector geográfico en el que desarrolla su negocio.

2. A la luz de esta aclaración, ¿cuál cree usted que debe ser la misión de la empresa de referencia?

Propuesta de misión.

"*Ser la empresa líder en el mercado nacional de la industria láctea, a través de la oferta de productos alimenticios y de calidad que asegure su permanencia en el tiempo*".

CLASE 10

3.6. Síntesis de la Información

En base a lo que hasta aquí se ha expuesto, es posible realizar una síntesis de la información, distinguiendo la naturaleza (área o tema con el que se relacionan) de cada uno de los elementos de información disponibles, y si éste puede considerarse positivo o negativo.

1. Los productos de la empresa, a juicio de los consumidores, tienen buen sabor y son ricos. Aspecto productivo: (+)

2. La empresa dispone de una gran variedad de productos lácteos y otros de distinta naturaleza. Aspecto comercial: (+)

3. La empresa disfruta de una gran y buena participación de mercado en todas sus familias de productos. Aspecto comercial: (+)

4. La elaboración de los productos es hecha en forma industrial, aún cuando en algunos casos con infraestructura y tecnología muy tradicional. Aspecto productivo (instalaciones): (-)

5. Los clientes en general se quejan:

   a) que los pedidos realizados no son recibidos a tiempo; Aspecto comercial (distribución): (-),

   b) ni en forma completa; Aspecto productivo (disponibilidad): (-),

   c) algunos de ellos se reciben en mal estado y son rechazados. Aspecto calidad del producto: (-)

6. Se pierde cierta cantidad de productos (y materias primas) al quedar mal procesados. Aspecto productivo (costos): (-)

7. Algunas instalaciones industriales están en malas condiciones materiales: viejas y en mal estado de mantenimiento. Aspecto productivo (instalaciones): (-)

8. La empresa lanza productos nuevos al mercado con bastante dificultad y después de un largo proceso de desarrollo, en el que intervienen muchas personas. En algunos casos, la decisión de lanzar un producto recae sólo en el gerente general. Aspecto comercial (desarrollo y lanzamiento de productos): (-)

9. La empresa destina grandes recursos para “marketear” sus productos, fundamentalmente a través de campañas publicitarias. La empresa cuenta con un Departamento de Ventas y Marketing. Esta situación lleva a manejar los negocios sin foco, y los Encargados del Departamento de Marketing que existen no tienen las herramientas prácticas ni el poder de decisión para manejar en forma unitaria cada uno de los productos. Aspecto comercial: (-)

10. No existe una distribución de responsabilidades por tipo de producto. Aspecto comercial (organización): (-)

11. La empresa maneja en forma ordenada sus recursos financieros y puede solicitar financiamiento para sus proyectos sin mayores problemas. Aspecto financiero: (+)

12. Se reconoce falta de coordinación entre los ejecutivos y el personal de las distintas áreas de la empresa. Aspecto organizacional y de dirección: (-)

13. La magnitud de la empresa, hace que muchas tareas no se efectúen, tomen mucho tiempo y sus resultados no son controlados adecuadamente. Aspecto organizacional: (-)

14. Existe, de acuerdo a estudios realizados, un clima laboral un tanto negativo que muestra cierta desconfianza entre las personas y baja motivación, falta de comunicación y poca claridad en la definición de roles y tareas. Aspecto de personal (clima laboral): (-)

15. Se reconoce a la empresa como una empresa responsable socialmente sólo en una muy menor cuantía. Aspecto relacionado con el entorno:(-)

16. La administración de personal es de tipo tradicional, en la que las labores están sujetas muy al arbitrio del ejecutivo del área. La relación con el Sindicato existente es confrontacional. No existe un sistema de evaluación del personal, tampoco de inducción ni de perfiles de cargo. Aspecto de personal (organización): (-)

17. La tarea de capacitación se desarrolla en forma muy espaciada, normalmente a pedido de los gerentes y sin mayor visión de las necesidades ni planificación. No existe un encargado del tema propiamente tal y las solicitudes de capacitación se hacen por parte de los jefes sin mayor coordinación ni dentro de una política general, política que no existe. Aspecto de personal: (-)

18. El concepto de calidad está referido única y exclusivamente a la tarea de controlar la calidad del producto, a través del Departamento de Control de Calidad, cuyos encargados en forma ininterrumpida ejecutan la toma de muestras y su análisis. Aspecto calidad del producto: (-)

19. La relación con los clientes se materializa sólo a través de las transacciones de venta. No

existe dedicación a fortalecerlas ni a “fidelizar” a los clientes. Aspecto comercial: (-)

20. La empresa elabora y utiliza los estados financieros contables tradicionales y no dispone de ninguna otra herramienta de control de gestión más avanzada. Aspecto de dirección y gestión: (-)

CLASE 11

3.7. Análisis Interno

El alumno/a recordará que el Análisis Interno corresponde al análisis de los diversos ámbitos de acción y de responsabilidad directa de la empresa. Fundamentalmente y a través de la información recopilada y disponible se identifica los aspectos positivos (o fortalezas) y los aspectos negativos (o debilidades) existentes en la empresa. Se denomina interno, ya que son propios de la misma empresa, y por lo tanto estos aspectos pueden ser modificados por las mismas personas que trabajan en la entidad.

3.7.1. Fortalezas

El alumno/a recordará que una definición del concepto de “fortaleza” es la siguiente:

Se entiende por fortaleza a una característica propia, existente que hace competitiva a una empresa con respecto a otra en un mercado determinado.

Una empresa puede exhibir fortalezas en distintos ámbitos internos de su quehacer, por ejemplo en la calidad de sus productos o servicio, en su relación con sus clientes, en el cumplimiento de los plazos de entrega de sus productos o servicio, en el desarrollo de nuevos productos, en su imagen corporativa, etc.

Si se procede a aplicar este concepto en la empresa de referencia se obtiene lo siguiente:

Los antecedentes se reúnen según su naturaleza (comercial, productivo, calidad, administración-organización-dirección-personal) y su signo positivo, en consecuencia se tiene:

- Aspectos Comerciales Positivos:

1. Los productos de la empresa, a juicio de los consumidores, tienen buen sabor y son ricos.

2. La empresa dispone de una gran variedad de productos lácteos y otros de distinta naturaleza.

3. La empresa disfruta de una gran y buena participación de mercado en todas sus familias de productos.

No es posible desarrollar otro aspecto, porque en la empresa no se detectan más fortalezas.

3.7.2. Debilidades

El alumno/a recordará que una definición del concepto de “debilidad” es la siguiente:

Se entiende por debilidad a una característica o aspecto presente en una empresa en cualquier ámbito interno de ella que dificulta o impide su competitividad.

Al igual que en el caso de las fortalezas puede existir debilidades en los distintos ámbitos internos de la empresa, por ejemplo en la relación con los clientes, con los proveedores, con los distribuidores, o con los empleados. Otros ámbitos pueden ser la venta y servicio post venta, desarrollo de nuevos productos, manejo financiero-contable, marketing, calidad del producto o servicio, etc.

Aplicando este concepto a la empresa de referencia, se parte por reunir los antecedentes según su naturaleza (comercial, productivo, calidad, administración-organización-dirección-personal) y su signo negativo y son los siguientes:

- Aspectos Comerciales Negativos:

1. Los clientes en general se quejan que los pedidos realizados no son recibidos a tiempo;

2. La empresa lanza productos nuevos al mercado con bastante dificultad y después de un largo proceso de desarrollo, en el que intervienen muchas personas. En algunos casos, la decisión de lanzar un producto recae sólo en el gerente general.

3. La empresa destina grandes recursos para “marketear” sus productos, fundamentalmente a través de campañas publicitarias. La empresa cuenta con un Departamento de Ventas y Marketing. Esta situación lleva a manejar los negocios sin foco, y los Encargados del Departamento de Marketing que existen no tienen las herramientas prácticas ni el poder de decisión para manejar en forma unitaria cada uno de los productos.

4. No existe una distribución de responsabilidades por tipo de producto.

5. La relación con los clientes se materializa sólo a través de las transacciones de venta. No existe dedicación a fortalecerlas ni a “fidelizar” a los clientes.

- Aspectos Productivos Negativos:

1. La elaboración de los productos es hecha en forma industrial, aún cuando en algunos casos con infraestructura y tecnología muy tradicional.

2. Los clientes en general se quejan que los pedidos realizados no son recibidos en forma completa.

3. Se pierde cierta cantidad de productos (y materias primas) al quedar mal procesados.

4. Algunas instalaciones industriales están en malas condiciones materiales: viejas y en mal estado de mantenimiento.

- Aspectos de Calidad Negativos:

1. Los clientes en general se quejan que algunos productos se reciben en mal estado y son rechazados.

2. El concepto de calidad está referido única y exclusivamente a la tarea de controlar la calidad del producto, a través del Departamento de Control de Calidad, cuyos encargados en forma ininterrumpida ejecutan la toma de muestras y su análisis.

- Aspectos de Administración, Organización y Personal Negativos:

1. Se reconoce falta de coordinación entre los ejecutivos y el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. La magnitud de la empresa, hace que muchas tareas no se efectúen, tomen mucho tiempo y sus resultados no son controlados adecuadamente.

3. Existe, de acuerdo a estudios realizados, un clima laboral un tanto negativo que muestra cierta desconfianza entre las personas y baja motivación, falta de comunicación y poca claridad en la definición de roles y tareas.

4. La administración de personal es de tipo tradicional, en la que las labores están sujetas muy al arbitrio del ejecutivo del área. La relación con el Sindicato existente es

confrontacional. No existe un sistema de evaluación del personal, tampoco de inducción ni de perfiles de cargo.

5. La tarea de capacitación se desarrolla en forma muy espaciada, normalmente a pedido de los gerentes y sin mayor visión de las necesidades ni planificación. No existe un encargado del tema propiamente tal y las solicitudes de capacitación se hacen por parte de los jefes sin mayor coordinación ni dentro de una política general, política que no existe.

6. La empresa elabora y utiliza los estados financieros contables tradicionales y no dispone de ninguna otra herramienta de control de gestión más avanzada.

3.8. Análisis Externo

El alumno/a recordará que el Análisis Externo de la empresa consiste en identificar cuáles son las oportunidades y cuáles son las amenazas que ésta enfrenta. Este análisis es parte de una mirada crítica al ambiente que rodea a la empresa, y por lo tanto el accionar de la entidad en estos aspectos es limitado.

3.8.1. Oportunidades

En este contexto, es preciso recordar que una oportunidad es aquel aspecto del ámbito externo a la empresa que le brinda a ésta una opción para su negocio, y que, de ejecutarla, puede traer retribuciones para la misma.

Si este concepto es aplicado a la empresa de referencia, es posible plantear la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las oportunidades que se le presentan a la entidad?

Del análisis de la información del mercado y de la industria láctea nacional, es posible resumir los siguientes antecedentes:

1. Posibilidad de desarrollar y lanzar nuevos productos lácteos.

2. Exportación de productos que elabora la empresa.

3. Posibilidad de lograr costos inferiores a los actuales.

4. Aumento de rentabilidad según grandes volúmenes.

3.8.2. Amenazas

El alumno/a recordará que una amenaza es un aspecto que pone en riesgo la situación de la empresa en algún ámbito de ella. Es por ello, que la entidad debe actuar con el fin de evitar que tales amenazas perjudiquen sus resultados.

Realizando la aplicación de este concepto en la empresa de referencia es posible dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿En el caso de este estudio, cuales son las amenazas que podría enfrentar la empresa ELSA?

Ahora bien, para contestar la pregunta anterior, se debe revisar la información disponible, donde es posible concluir que las siguientes situaciones podrían constituir amenazas para la empresa.

a) Mayor exigencia en la calidad de los productos por parte del mercado y de los consumidores.

b) Ímpetu de las empresas competidores.

c) Nuevos competidores en la industria.

d) Crecimiento de importancia de los supermercados.

e) Mayores exigencias de volúmenes de productos.

f) Productos lácteos importados.

CLASE 12

3.9. Análisis FODA

El alumno recordará que el Análisis FODA[4] corresponde al análisis que se hace considerando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que dispone y/o enfrenta una empresa.

Para comenzar a aplicar este análisis a la empresa que se ha estudiado a lo largo de esta unidad, es necesario responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo opera el Análisis FODA?

Para responder a la interrogante planteada, se debe partir señalando que el análisis FODA, como ya se señaló, se encuentra formado por el análisis de ciertos elementos claves en una organización, los cuales se combinan de cierta forma, para así darle un sentido coherente al análisis. Dicha combinación es la siguiente:

a) Fortalezas y Oportunidades: las cuales permiten determinar los *Aspectos a Potenciar* en la empresa. En otras palabras, son aquellos aspectos que deben potenciarse para mantener en forma exitosa el negocio.

Aplicando estos elementos a la empresa en estudio, y tomando como base los datos obtenidos en análisis anteriores, es posible determinar que los aspectos que debe potenciar la empresa ELSA son:

Fortalezas:

- Los productos con buen sabor y ricos.
- Gran variedad de productos lácteos.
- Alta participación de mercado en todas sus familias de productos.

Oportunidades:

- Posibilidad de desarrollar y lanzar nuevos productos lácteos.

[4] Nota: este análisis se conoce en idioma inglés con el nombre de Análisis SWOT, donde:
- Strength, corresponde a fortalezas
- Weeknesses, corresponde a debilidades
- Opportunities corresponde a oportunidades, y
- Tretas, corresponde a amenazas.

- Exportación de productos que elabora la empresa.

- Posibilidad de reducir costos (obtener costos inferiores al nivel actual).

- Aumento de rentabilidad según grandes volúmenes.

Reuniendo las fortalezas y oportunidades señaladas anteriormente, se puede concluir que los aspectos a potenciar son:

- La especialización en la elaboración de productos lácteos.

- La Distribución de los productos.

- La marca de la empresa.

b) Debilidades y Amenazas: corresponde a aquellos elementos que permiten determinar los *Aspectos a Corregir* en la empresa, lo cual se torna estrictamente necesario para poder evitar problemas en el negocio.

La aplicación de estos elementos en la empresa ELSA queda de la siguiente forma:

Debilidades:

- Aspectos productivos.

- Aspectos de calidad del producto.

- Aspectos de administración, organización y de personal.

- Aspectos del servicio en la distribución.

Amenazas:

- Mayor exigencia en la calidad de los productos por parte del mercado y de los consumidores.

- Ímpetu de las empresas competidores.

- Nuevos competidores en la industria.

- Crecimiento importante de los supermercados.

- Mayores exigencias de volúmenes de productos.

En síntesis, se puede establecer que los aspectos que debe corregir la empresa de referencia son los siguientes:

- Posición competitiva en calidad.

- Posición competitiva en servicio.

- Posición competitiva en costos.

- Volúmenes de producción.

- Atención a las empresas competidoras.

6.10. Definición de las Ventajas Competitivas de la Empresa

A la luz de los antecedentes disponibles se debe definir cuáles son aquellas ventajas competitivas que exhibe la empresa de referencia, para lo cual se utiliza toda la información obtenida de los análisis anteriores, pudiéndose estimar que éstas son:

- La especialización en el mercado de los productos lácteos

- Liderazgo y fortaleza de la marca de la empresa

Habiendo desarrollado la síntesis de la información de la empresa, y desarrollado el proceso de análisis estratégico de ésta, la empresa deberá diseñar las acciones que dan respuesta a los dos tipos de aspectos claves que en el análisis se determinaron: los aspectos a potenciar, y los aspectos a corregir.

ANEXO N° 1

CONTENIDOS BIBLIOGRÁFICOS DE INTERES SOBRE LA MATERIA

Los siguientes contenidos corresponden a artículos aparecidos en la prensa especializada relacionados con la industria láctea nacional. Puede ser visto en la página web del Diario El Mercurio de Santiago. Para mayor facilidad del alumno/a, se han extraído desde ahí y el objetivo es que se estudien en detalle y se apliquen en sus tareas.

INDUSTRIA LACTEA

Como una verdadera taza de leche se encuentra el sector lácteo de nuestro país. Luego de períodos bastantes complicados, en que las industrias y los productores discutían por los precios, hoy reina entre estos importantes protagonistas un ánimo bastante conciliador para sacar adelante a esta industria que tiene un interesante potencial.

Además, las condiciones del mercado han mejorado. Según la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) del Ministerio de Agricultura, los antecedentes de compra o recepción de leche a junio de 2004 muestran incrementos de 6,2%. La elaboración de productos lácteos, como leches en polvo, quesos, yogur, quesillo, crema, mantequilla y suero de queso, sigue creciendo. Las exportaciones, así como las importaciones, también han continuado aumentando.

Y el consumo nacional de lácteos se presenta además auspicioso. En el año 2003 el consumo aparente de leche (estimado según metodología sin considerar stocks) creció en torno a 6%, llegando a 130 litros percápita. "En 2004 debería empinarse sobre los 133 litros, producto del esfuerzo publicitario y también de los mejoramientos económicos del país", sostiene Víctor Esnaola, experto del sector lácteo de ODEPA.

Campaña publicitaria

Pero 130 litros de leche percápita todavía son muy bajos para un país en desarrollo. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha determinado que el nivel mínimo de consumo de leche recomendado para que un ser humano se desarrolle en condiciones mínimas aceptables desde un punto de vista sanitario es de 150 litros por habitante al año.

Y es por ello que la Sociedad Promotora de Lácteos, más conocida como Promolac, entidad donde participan las empresas y productores de leche, ha redoblado en los últimos años sus esfuerzos, con apoyo del sector público, para incentivar el consumo de leche en el país.

Para nadie ha sido indiferente la campaña publicitaria "*Yo Tomo*", donde conocidos personajes públicos invitan "desnudos" a consumir leche. "Si bien esta última etapa de la

campaña ha alcanzado notoriedad por el tema de los desnudos, nuestro objetivo es cambiar los hábitos de consumo de leche de los chilenos", señala Patricio Lyon, presidente de la Asociación de Industrias Lácteas (Asilac).

El gerente de la Federación Nacional de Productores de Leche (Fedeleche), Carlos Arancibia, hace una muy buena evaluación de la campaña. "Este es el tercer año que estamos trabajando con personajes conocidos, pero es una labor de largo plazo. Otros países que han realizado campañas parecidas, se han demorado 6 a 8 años en empezar a ver resultados".

Coyuntura sectorial

Si bien nuestro país siempre ha sido deficitario en leche y ha tenido que recurrir a las importaciones, se puede decir que el mercado lácteo pasa por un buen momento. "Hay bastante demanda de productos, la recepción de leche va a superar a la del año pasado y los precios para los productores están relativamente buenos", explica Eduardo Anrique gerente de la Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas Lecheras (Fenaleche).

No obstante, el dirigente aclara que hay que considerar que tanto los precios como la recepción de leche sólo se están recuperando porque los años anteriores fueron bastante flojos. Contrariamente, la elaboración de productos lácteos muestra una recuperación significativa tanto en leches en polvo como quesos, entre otros. Además, los esperados crecimientos de la producción deberían tener como consecuencia una reducción de las importaciones, las que han aumentado más que las exportaciones.

Los precios de los productos lácteos, tanto a consumidor como al por mayor, han mostrado en general una tendencia de alza, si bien en algunos productos sus magnitudes son moderadas. Al respecto, Lyon explica que los precios en Chile son uno de los más bajos del mundo. "En Europa, un litro de leche vale prácticamente el doble que acá e incluso en Argentina es más cara".

Cabe señalar que a junio de este año, las empresas más importantes en cuanto a la compra de leche (recepción) son Soprole, con 23,1% del total; Nestlé, con 19,5%; Cooperativa Lechera de la Unión (Colún), que viene creciendo fuerte en participación en los últimos años y que alcanzó una significación de 18,5%; y Loncoleche, con 13,9%.

Potencial interesante

La industria lechera nacional tiene un gran potencial de expansión. "Su competitividad futura pasa por reforzar su actual sistema de producción incorporando donde corresponda algunos elementos para avanzar hacia una producción más estacional, que permita generar volúmenes de productos que puedan competir con los productos de origen argentino y uruguayo en mercados de Latinoamérica y México. También deberá completar las

adecuaciones para cubrir las ventajas inmediatas que han abierto los acuerdos con Estados Unidos y la Unión Europea", explica Esnaola.

Por su parte, Lyon sostiene que nuestro país tiene condiciones climáticas, masa ganadera, mercados y capacidad empresarial que permiten mirar con optimismo el futuro del sector. "*Sin embargo, la industria debe enfrentar un cambio estructural en su producción que le permita ser más competitiva en términos de costos internos*".

Pero quizás lo más importante en este tema es que Chile se ha propuesto ser un actor en el escenario internacional de los lácteos y ya se prevé que este año las exportaciones alcanzarían un récord histórico cercano a US$ 80 millones. "*El compromiso es que nuestro país pueda llegar a convertirse en exportador, no sólo por una necesidad coyuntural, sino como resultado de una producción eficiente y económica*", asegura Juan Manuel Ricciulli, presidente de la Asociación de Exportadores de Productos Lácteos (Exporlac).

"*Si bien el principal esfuerzo de venta está colocado en el mercado interno, que ha sido el tradicional y el que tiene una mayor accesibilidad, nuestro interés es que dado el crecimiento que tiene la producción de leche es especializarnos como exportadores de productos de nicho*", destaca.

Al respecto, Arancibia sostiene que cuando el país decide ser exportador de productos lácteos es un trabajo que hay que hacer en conjunto, tanto productores, industria y gobierno. "*Nosotros participamos teniendo la convicción de que Chile tiene el potencial para ser un país exportador fuerte e importante. Por lo tanto, existe una obligación de los productores de entregar una leche de excelente calidad para que la industria pueda hacer un buen producto y exportarlo después a los distintos mercados*".

Las industrias lecheras nacionales producen una gran variedad de productos lácteos. Entre los más importantes están las leches en polvo, unas 20 variedades de quesos maduros y quesos frescos o quesillos, las leches fluidas en sus diversos tipos, mantequillas, yogur (30 tipos distintos), manjar, cremas, postres lácteos, sueros en polvo, leche condensada, leche evaporada, entre otras. Así, en el mercado nacional se puede encontrar productos con distinto tenor graso, sabores y para personas con problemas de salud. La industria además, se ha adaptado a los actuales requerimientos de una alimentación más sana, pasando de leches enteras hacia una gran variedad de leches descremadas, cultivadas, light, entre otras.

Chile decidió ser un exportador neto de productos lácteos y se puso como meta enviar al exterior US$100 millones en 2005.

El año pasado llegó a US$55 millones y en el primer semestre de 2004 alcanzó a US$37 millones, un 60% por sobre igual período de 2003. Se prevé, asimismo, que este año terminará con un récord histórico cercano a US$80 millones.

Y es que hace un tiempo todos los actores de la cadena lechera (productores, industriales y gobierno) acordaron una estrategia de desarrollo que, junto con reconocer el potencial de los recursos que el país dispone para la producción láctea, hicieron una apuesta importante de desarrollar las exportaciones a través, entre otras tareas, de la implementación de un programa (público-privado) de fomento de exportaciones.

"*Como resultado de dicho programa, durante 2003 se concretó la Asociación de Exportadores de Lácteos (Exporlac) y se continúa trabajando en forma coordinada para abrir más mercados y eliminar todas las trabas que pueda presentar la fase de exportación*", explica Víctor Esnaola, experto del sector lácteo de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) del Ministerio de Agricultura.

Exporlac cuenta con la participación de pequeños, medianos y grandes industriales así como de las asociaciones lecheras. Juan Manuel Ricciulli, su presidente, señala que Chile está pasando a ser un exportador neto.

"*La meta es exportar US$100 millones el 2005 y US$80 millones el 2004*".

Chile exporta lácteos a más de 30 países, siendo los más importantes México, Cuba, Estados Unidos, Costa Rica, Perú, Venezuela, Bolivia y Colombia. "*Mercados abiertos recientemente son Japón, Argelia y Corea del Sur, y se hacen esfuerzos por entrar a China y otros países asiáticos*", enfatiza el personero de ODEPA.

A nivel latinoamericano, Argentina y Uruguay son los países más fuertes en la producción y exportación de productos lácteos, mientras que México y Venezuela son los mayores importadores porque son deficitarios en productos lácteos y en leche en general.

"*Si bien el mercado azteca es muy importante para Chile, no hay que perder de vista a Brasil que tiene 180 millones de habitantes, además con Estados Unidos se están iniciando esfuerzos y algunas empresas ya están enviando partidas de leche en polvo y cantidades menores de queso*", explica Ricciulli.

Actualmente, las empresas que más exportan son Soprole, Nestlé, Loncoleche, Parmalat, Colún, Mulpulmo y, más recientemente, Chilolac, Surlat y varias otras pequeñas, existiendo otras desarrollando inversiones y adecuaciones para poder exportar.

Entre los principales productos que exporta nuestro país hay diversos tipos de quesos, leche, suero y preparaciones especiales en polvo.

Sin embargo, el envío más importante es un queso, que es un commodity, tipo gauda que no tiene una gran diferenciación de lo que exporta Argentina y Uruguay.

En cuanto a las importaciones, el presidente de Exporlac señala que han entrado productos

de Nueva Zelandia y están entrando productos de Argentina, "*hay supermercados que tienen líneas completas y que son una competencia importante para las empresas locales*".

Grandes desafíos

Promoción es la palabra clave para que la industria láctea chilena sea más conocida en el mundo.

"*Hay un importante programa en desarrollo entre Exporlac, con su excelente página web, y ProChile que incluye visitas de promoción a distintos mercados. Adicionalmente debe seguirse trabajando para lograr un alto nivel de excelencia, en todos las fases del proceso productivo*", sostiene Esnaola.

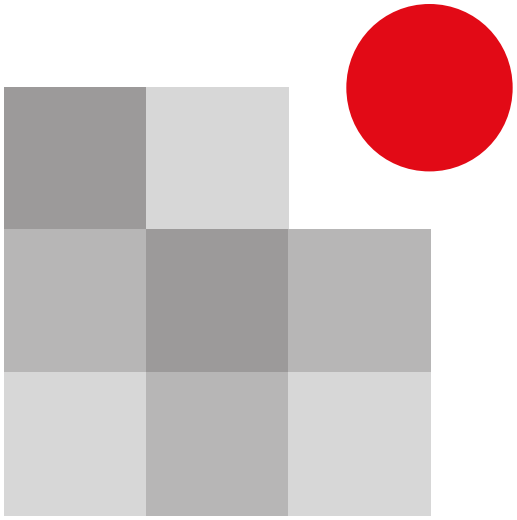
Para Riccuilli uno de los grandes desafíos del sector es dejar de ser un país exportador de commodities, como es el caso del queso tipo gauda.

"*Tenemos que buscar una especialización de productos y hacer un análisis de nichos de mercados de los países a los que queremos llegar. Hoy día estamos en un enfoque de venta y no de demanda*".

Y agrega: "*Yo creo que en la mente de todas las empresas está diversificar su exportación y desarrollar nichos específicos en distintos productos y en eso estamos empeñados en la asociación*".

Así, el trabajo conjunto entre el ente público y el sector privado debe seguir para temas tan importantes como el apoyo a la prospección a nuevos mercados, como por ejemplo China e India; la promoción genérica de los productos lácteos nacionales como una imagen país; la estructuración de un sistema de información del exportador; la participación e incorporación de Exporlac a otros acuerdos comerciales que se firmen y la administración de cuotas lácteas.

RAMO: CLINICA DE NEGOCIOS



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

Diagnóstico Estratégico de la Empresa y Decisión sobre las Acciones a seguir

CLASE 01

1. Determinación de Variables de Éxito

Dentro de los principales objetivos de la planificación estratégica se encuentra el investigar el por qué existen algunas empresas que tienen éxito mientras otras fracasan.

El concepto *factores claves del éxito*, es fundamental dentro del proceso de planificación estratégica, debido a que permite evaluar las competencias reales de la empresa dentro del contexto industrial, es decir, constituyen la diferencia entre las pérdidas y ganancias de una empresa.

Resulta importante conocer que los factores claves de éxito no son estáticos: varían de una industria a otra como también con el tiempo en una misma industria, conforme se producen cambios en las fuerzas motrices y las condiciones competitivas del mercado.

Definición de Factores Claves de Éxito:

Son los principales factores que determinan el éxito financiero y competitivo de un negocio.

La importancia que tiene la determinación de los factores claves de éxito, dentro de las organizaciones, es que permiten evaluar las competencias reales del negocio dentro de la industria y así:

- Cumplir con los objetivos propuestos
- Transformar las debilidades detectadas en el análisis FODA en fortalezas
- Eludir amenazas y aprovechar oportunidades
- Alcanzar el éxito tanto a nivel de las unidades que componen la empresa como de la misma.
- Aumentar el posicionamiento.

Definición de Posicionamiento:

Corresponde a la imagen de un producto con respecto a los productos de la competencia y en relación a otros productos de la empresa

Como recordarán, los factores claves del éxito derivan tanto del análisis competitivo y situacional; dichas herramientas facilitan el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o proyecto, cuyo eje central es el análisis FODA; el cual consiste en una revisión a nivel interno como externo de la organización y que permite establecer, en el ámbito interno, Fortalezas y Debilidades, y las Oportunidades y Amenazas del entorno externo en que se desenvuelve o desenvolverá.

El análisis FODA compara objetivamente una empresa con los competidores, con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la empresa, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra organización hace diferente y cómo lo hace.

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, análisis estructural competitivo, es decir, el análisis del ingreso de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado

Considerando el caso de estudio, para determinar las variables de éxito dentro de la Empresa ELSA S.A., resulta fundamental el análisis de la planificación estratégica, por ende, resulta importante recordar a los alumnos el concepto de planificación estratégica, su relación con el análisis organizacional y la identificación de los cinco componentes relacionados entre sí que son necesarios para la formulación e implementación de las estrategias.

Planificación Estratégica:

Consiste en un conjunto de elementos coherentes, unificados e integrados, que determinan y revelan el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades para la asignación de recursos

La incorporación de los distintos análisis realizados, esto es, el análisis externo y el interno, vienen a constituir la base para la identificación de los factores claves de éxito, los cuales serán identificados una vez realizado el diagnóstico estratégico.

Cuadro nº1: Tareas de la Planificación Estratégica

Las cinco tareas de la Planificación Estratégica:

1. *Desarrollar un concepto de negocio y formar una visión de hacia donde se desea dirigir la organización,* es decir, otorgar a la empresa un sentido de finalidad a largo plazo, constituyendo una misión.

2. *Transformar la misión en objetivos específicos fáciles de comprobar.*

3. *Confeccionar una estrategia* que permita conseguir los objetivos planteados.

4. *Implantar y poner en funcionamiento la estrategia formulada,* esto de manera eficaz y eficiente.

5. *Evaluar el resultado, revisando la situación e iniciando los ajustes correctivos necesarios,* ya sea en la misión, en los objetivos o en la estrategia. Esto es, realizar la comparación de lo real con lo presupuestado.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, para realizar la planificación estratégica y, considerando que la empresa en cuestión es la Empresa Láctea S.A. (ELSA), dedicada a la fabricación y comercialización de productos lácteos, se analizarán cada una de las tareas nombradas con anterioridad, que corresponden en palabras simples al análisis externo (que corresponde al análisis de las cinco fuerzas de Porter y al análisis del Macroentorno) e interno de la compañía.

CLASE 02

1.1. Conceptos Claves de la Planificación Estratégica

Como se indicó, toda empresa, al realizar un diagnóstico estratégico, debe tener presente la existencia de un objetivo claro y preciso, el cual responda lo siguiente: ¿hacia dónde se dirige la empresa? y ¿cómo llegará a ese destino?

Es importante recordar al alumno(a) en qué consiste el diagnóstico estratégico empresarial.

Diagnóstico Estratégico:

El *diagnóstico estratégico empresarial* consiste en la realización de un análisis con el fin de medir la eficiencia de la empresa, en el sector industrial o de servicios donde actúa y realiza sus actividades.

El diagnóstico consta de dos partes específicas: la externa, o análisis del entorno, y la interna, o análisis de la empresa

En este sentido, como se ha mencionado, resulta sumamente importante que los funcionarios que se encuentran relacionados con el área directiva, realicen acciones que permitan analizar diferentes factores tales como el macroentorno, el mercado y análisis interno de la empresa.

1.1.1. Aplicación del Concepto de Planificación Estratégica en la Empresa Láctea S.A.

Al aplicar el concepto de planificación estratégica señalado con anterioridad, se tiene lo siguiente:

- *Aplicación 01*: ¿Cuáles son los principales aspectos que involucra ésta?

  Para responder a esta pregunta, se debe trabajar con las cinco tareas de la planificación estratégica enumeradas con anterioridad:

a) Debido a que se trata de una actividad desarrollada por la gerencia de la empresa, es una labor de primera importancia y los actores que participan en ella son claves.

b) Corresponde a una actividad en la cual se reúne, analiza y sintetiza información vital de la empresa y de su entorno.

c) Es una actividad que exige la toma de decisiones por parte de la gerencia.

d) Es una actividad que implica la asignación de recursos, plazos y responsabilidades.

e) Es una actividad que forma parte del proceso de planificación.

- *Aplicación 02:* debido a los antecedentes de la industria lechera, y en especial de la empresa de referencia, es que resulta fundamental la realización de la planificación estratégica, para lo cual se deberá:

a) Estudiar la situación de la empresa desde el punto de vista interno como externo,

b) Definir lo que la empresa desea lograr en el mediano y largo plazo,

c) Evaluar la situación actual frente a esa declaración, y

d) Determinar las acciones necesarias y el plan de control respectivo.

CLASE 03

1.2. Desarrollo de la Visión Estratégica

A fin de tener presente el concepto de visión estratégica, es que se entregará una definición de ésta para desarrollarla formalmente:

Visión Estratégica:

Corresponde a un mapa del futuro de la empresa, la cual entrega detalles específicos en relación a la tecnología y su enfoque al cliente, identificando el tipo de compañía que la administración quiere lograr.

Para desarrollar la visión, la dirección debe tener presente y elaborar un mapa mental del estado futuro que desea de la empresa, la visión puede ser difusa como un sueño o precisa como una meta.

1.2.1. Aplicación del Concepto de Visión Estratégica en la Empresa de Referencia

En este apartado, se debe pensar lo que realizaría un alto ejecutivo de la empresa, en relación a lo que los dueños esperan. Así, se debe tener claro cual es el objetivo final de la empresa, cómo esperan que el mercado y la sociedad vean a la empresa en un tiempo determinado. Es decir, tener clara cual es la visión de la empresa

Algunas respuestas podrían ser:

- "Queremos ser la empresa (en estricto rigor, debería decirse queremos que la empresa sea) líder mundial en el mercado lácteo".

- "Queremos que ser la fuente mundial (o de América Latina) más importante de nutrición láctea".

- "Ser la empresa preferida por los chilenos".

Como se puede apreciar, esta declaración es difícil de hacer y puede lograrse con la participación amplia, decidida y en acuerdo de los dueños.

Por tanto, y para seguir con el ejemplo, la visión determinada para el caso de aplicación será:

"Ser la empresa preferida por los chilenos".

CLASE 04

1.3. Declaración de Misión.

Una *declaración de misión* es la forma que tienen los altos directivos de las organizaciones de especificar las actividades que piensan desarrollar en el futuro.

Con el fin de facilitar el estudio al alumno(a) y de reforzar los contenidos aprendidos, se recordará que el concepto de misión se puede definir de la siguiente manera:

Misión:

Constituye una declaración formal de la empresa respecto de su negocio, en particular su declaración acerca de cómo y a través de qué productos, servicios, competencias y valores se relaciona con su mercado y sus clientes y en que ámbito geográfico, y con qué recursos.

Para definir la misión, se debe tener claridad en el tipo de negocio de la organización, para lo cual el estratega debe considerar tres aspectos fundamentales, como son:

- Entender el tipo de negocio en el que se encuentra la empresa.
- Decidir cuándo es recomendable modificar la misión y de esta forma alterar la dirección estratégica de la compañía.
- Comunicar la misión a los demás integrantes de la empresa, de manera que sea clara y motivadora.

La importancia de la misión dentro de la Planificación Estratégica es que cuando ésta se encuentra bien pensada y por ende bien formulada, prepara adecuadamente a la empresa para el futuro, puesto que establece claramente todo lo referente a su dirección a largo plazo como también permite delimitar que posición empresarial en particular tomará la empresa en relación a la competencia.

1.3.1. Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

Para poder identificar la misión establecida por la empresa, se debe establecer ciertos parámetros que permitirán realizar la declaración de misión, identificando para ello los valores que sirven de base para el desarrollo de su negocio.

Las preguntas que facilitan lo anterior son:

1. ¿Cuáles cree usted que son los elementos fundamentales en esta definición?

   En base a la pregunta anterior, se pueden distinguir los siguientes elementos:

   a) Es una declaración oficial de la empresa respecto de su negocio.

   b) Indica cual es el negocio de la empresa y como lo desarrolla.

   c) Establece el sector geográfico en el que desarrolla su negocio.

2. ¿cuál cree usted que debe ser la misión de la empresa de referencia?

   Empresa láctea S.A. es una empresa encargada de entregar productos alimenticios de calidad, que se preocupa por el medio ambiente.

   Así, la propuesta de misión sería.

"*Ser la empresa líder en el mercado nacional de la industria láctea, a través de la oferta de productos alimenticios de calidad obteniendo una buena rentabilidad que permita asegurar el crecimiento de la compañía*".

CLASE 05

1.4. Establecimientos de Objetivos de ELSA

Luego de tener especificada la misión, la dirección de la empresa debe encargarse de transformar la misión en objetivos específicos, que puedan ser medidos, es decir, fija los objetivos.

Antes de iniciar en análisis en la empresa de referencia, es importante recordar el concepto de objetivo.

Un *objetivo* resulta de vital importancia para los directivos debido a que éstos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización. Los objetivos estratégicos se requieren debido a que la alta gerencia necesita tener información clara y consistente que permita fortalecer la posición de la empresa en relación a la competencia.

Los objetivos pueden ser a corto o a largo plazo y deben poseer las siguientes características:

- Deben ser *precisos y medibles*, esto es que sean claros en relación a los resultados que se desean obtener y medibles en el sentido de que puedan ser traducidos a metas.

- *Desafiantes pero realistas*, esto se relaciona con que impliquen un esfuerzo para alcanzarlos que sean realistas en relación a ala situación actual de la empresa.

- *Específicos a un periodo de tiempo,* los objetivos deben tener implícita o explícitamente un determinado plazo en el cual deben cumplirse.

Los objetivos corresponden a los compromisos a nivel directivo para el logro de metas de resultados específicos en un periodo de tiempo determinado.

El proceso de establecimiento de objetivos debe llevarse a cabo desde arriba hacia abajo porque de esta forma es posible guiar a las unidades jerárquicas inferiores hacia el logro de los objetivos que apoyen a la empresa en general y a los objetivos específicos de la compañía.

Los *objetivos estratégicos*, son la expresión de los logros que la empresa quiere alcanzar en un plazo determinado, y por ende deben guardar coherencia con la misión e información obtenida del análisis competitivo. En este proceso, resulta crucial poder transitar desde los grandes postulados (comúnmente, de cierto nivel de abstracción y generalidad), a

objetivos estratégicos precisos y concretos, los que deberán constituirse en reglas de decisión que establezcan las prioridades de la organización.

Los *objetivos estratégicos* tienen que ser relevantes para la misión del negocio, ya sea por su impacto al interior de la unidad, reestructuración, planificación, procesos productivos, o hacia el exterior, mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio, deben ser específicos en resultados, productos o metas cuyos logros sean constatables y a su vez, traducidos en tareas asignables a personas o equipos, factibles de realizar en plazos determinados, con los recursos disponibles.

La elaboración de los *objetivos estratégicos*, se puede realizar mediante el método de convertir las amenazas en advertencias, las oportunidades en posibilidades, las debilidades en desafíos y las fortalezas en pilares que apoyan, mantienen y abren oportunidades para la organización. Es conveniente agrupar los desafíos que tengan relación entre sí, de modo que constituyan un subconjunto que pueda dar origen a un área de trabajo.

1.4.1. Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

Para la elaboración de los objetivos en el caso de la empresa ELSA; y, considerando la misión de la compañía y las debilidades y amenazas obtenidas en el análisis FODA, se tiene que los objetivos estratégicos serían:

a) “Ser líderes del mercado en un plazo no superior a los 5 años”

b) “Mejorar cada día la calidad de los productos entregados”

c) “Lograr una rentabilidad del 25% sobre las acciones”

d) “Contribuir al mejoramiento en la calidad de vida de los chilenos”

CLASE 06

1.5. Elaboración de una Estrategia para ELSA

Una vez determinados los objetivos, se debe desarrollar la estrategia que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. Quien formule la estrategia debe considerar los cambios en el mercado, aprovechando las oportunidades que entrega el entorno.

Con objeto de tener claros los puntos a analizar para la elaboración de la estrategia, es que de realizará una síntesis del concepto de ésta.

Estrategia:

La estrategia consiste en la combinación de acciones realizadas con el fin de lograr los objetivos financieros y estratégicos y así cumplir con la misión de la empresa

La elaboración de estrategias, en el caso de empresas grandes y diversificadas, involucra a los altos ejecutivos corporativos, a los directores de las distintas unidades de negocios.

En aquellas empresas diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles distintos de la organización.

Existe una estrategia para la compañía y sus negocios como un todo (*estrategia corporativa*). Existe una estrategia para cada uno de los negocios en los cuales se haya diversificado la compañía (*estrategia de negocio*). Después existe una estrategia para cada unidad funcional específica de un negocio (*estrategia funcional*) y, finalmente, existen estrategias más limitadas para las unidades operativas básicas (*estrategia operativa*).

- *Estrategia Corporativa:*

  Corresponde al plan general de la compañía. Consiste en los distintos movimientos que realizan los altos directivos con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques utilizados para dirigir el grupo de negocios de la compañía.

- *Estrategia de Negocio:*

Se refiere al plan de acción para un solo negocio. La estrategia de negocio tiene por finalidad el cómo construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Se preocupa por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener rendimiento con éxito en una línea de negocios; es decir, cómo construir una posición competitiva a largo plazo.

Una estrategia de negocio es poderosa sólo si produce una ventaja competitiva duradera e importante; resulta débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva.

- *Estrategia Funcional:*

Este tipo de estrategia se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio. Una empresa va a necesitar una estrategia funcional para cada actividad funcional importante de la empresa. Este tipo de estrategias añaden detalles a las estrategias de negocio y determinan cómo se dirigirán las actividades funcionales.

La estrategia funcional se refiere al plan de actuación directiva con el fin de desarrollar alguna importante actividad funcional en un negocio en específico.

- *Estrategia Operativa:*

Están relacionadas con iniciativas y enfoques estratégicos más limitados y para manejar las tareas operativas diarias que sean de importancia estratégica.

Consiste en el plan de acción necesario para dirigir a las unidades clave de la organización dentro de un negocio (centros de distribución, plantas, locales de ventas) y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes (compras de material, control de inventarios, mantenimiento, embarques, campañas publicitarias)

Michael Porter, establece que para disfrutar exclusivamente de una ventaja competitiva, un negocio debe actuar sobre la base de una de dos estrategias genéricas básicas: liderazgo en costos o diferenciación.

Una comprensión acabada de las fortalezas o debilidades que un negocio pudiese tener en relación con sus competidores, sólo puede explicarse, ya sea por una ventaja relativa de costos o por una capacidad de diferenciación.

Estas formas genéricas de competir, se originan en las habilidades para comprender y examinar las cinco fuerzas de la estructura de la industria en la que participa un negocio y la explotación de capacidades internas derivadas de las actividades de la cadena de valor.

Estas dos maneras genéricas de competir, pueden combinarse de acuerdo a las condiciones del mercado en el que la empresa intenta lograr una ventaja competitiva. Esta combinación lleva a tres estrategias genéricas, dependiendo de si la firma busca una posición competitiva en el total de la industria o si concentra sus actividades en un campo más reducido del mercado.

CLASE 07

Las empresas generalmente, siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio.

Para ello, se apoyan en una de las tres estrategias genéricas enunciadas por Porter, las que son: *Liderazgo en Costos, Diferenciación y Concentración o Enfoque.*

- *Liderazgo en costos:*

  Estrategia que requiere de la construcción agresiva de instalaciones a escala eficiente; vigorosa persecución de reducción de costos, sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de gastos generales, evitar cuentas de clientes marginales y utilización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, equipo de ventas, propaganda, etc.; su objetivo final, es lograr una ventaja en costos, por sobre nuestra competencia actual y futura.

  Esto no significa que la institución, para lograrlo, deba solamente reducir los costos de operación, si no que debe alcanzar niveles altos de venta, que disminuyan significativamente los costos unitarios de los productos, de esta forma logrará protegerse de nuevos competidores, los que deberán incurrir en grandes gastos para lograr similares niveles de venta a un precio competitivo.

  Esta estrategia genérica, por lo general se utiliza en negocios que necesitan grandes volúmenes de ventas y su estructura de costos fijos son altas. Es importante mencionar que no se debe desarrollar una estrategia de liderazgo en costo, sacrificando la calidad del producto o servicio.

- *Diferenciación:*

  Exige la creación de algo que sea percibido como singular o especial a través de toda la industria y que sea valorado por el cliente (alumnos, padres y apoderados, sociedad).

  Los enfoques a la diferenciación, pueden adoptar muchas formas, diseño o imagen de marca, tecnología, características propias del producto, servicio al cliente, red de agentes, concesionarios u otras dimensiones.

  Su objetivo es diferenciarnos de otros productos o servicios de la competencia y lograr que los clientes paguen un valor superior por aquellas cualidades distintivas.

- *Enfoque:*

  Consiste en concentrarse en un grupo particular de compradores, un segmento de la línea de producción o un mercado geográfico. Al igual que en el caso de la diferenciación, la focalización puede adoptar muchas formas.

  Las *estrategias de diferenciación* y de bajo costo apuntan al logro de esos objetivos a través de toda la industria, mientras que la estrategia de focalización se estructura alrededor de un segmento en particular.

El primer paso a emprender en la elaboración de estrategias es la determinación de la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, la que servirá de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

La ventaja competitiva podría definirse por referencia a dos dimensiones: una dimensión de “productividad”, donde la ventaja está en términos de costo; y una dimensión de “diferenciación”, donde la ventaja está en términos de precio de venta máximo aceptable.

La cuestión que se plantea entonces es saber qué dimensión de la ventaja competitiva debe ser privilegiada teniendo en cuenta las características de la empresa, sus puntos fuertes y débiles y los de sus competidores.

Identificar esta ventaja competitiva defendible implica un análisis de la situación competitiva y, más específicamente, responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto-mercado o segmento considerado?

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización en relación con esos factores claves de éxito?

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del o de los competidores más peligrosos con relación a estos mismos factores claves?

En base a estas informaciones, la empresa puede:

a) Evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que esté mejor situado;
b) Decidir crearse una ventaja competitiva en un área específica; o, finalmente, y
c) Intentar neutralizar la ventaja competitiva detentada por la competencia.

Las *estrategias genéricas* susceptibles de ser adoptadas serán pues diferentes según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costos, o basada en un elemento de diferenciación y, por tanto, en términos de precio.

1.5.1. Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

Dado que la Empresa Láctea S.A. (ELSA), es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos lácteos. Considerando además que en las familias Leche y Postres, goza de la mayor participación de mercado en la industria, se puede determinar que la estrategia genérica a utilizar por la empresa será una relacionada con la diferenciación en cuanto a la imagen de marca de la compañía:

Para el logro de los objetivos estratégicos planteados por los directivos, se utilizarán las siguientes estrategias:

Objetivo 1: “Ser líderes del mercado en un plazo no superior a los 5 años”.

Para este objetivo, la estrategia a utilizar será la de incorporar campañas publicitarias masivas (utilizando medios masivos como diarios, radios y televisión) y mejorando el servicio al cliente mediante el mejoramiento de la red de distribución, invirtiendo en el área de distribución.

Objetivo 2: “Mejorar cada día la calidad de los productos entregados”

Para este objetivo, se requiere ir incorporando cada vez una más alta tecnología en la producción e implementando altos estándares de calidad.

Objetivo 3: “Lograr una rentabilidad del 25% sobre las acciones”.

Esto se conseguirá mediante la reestructuración del departamento de producción, en específico de las plantas “A” y “B”, lo anterior, sumado a un mejor servicio de reparto, permitirá a la compañía mejorar su rentabilidad e imagen corporativa dentro del mercado.

Además, la implementación del departamento de Desarrollo de nuevos productos, permitirá a la empresa, elaborar adecuadamente aquellos productos que el mercado requiera.

Objetivo 4: “Contribuir al mejoramiento en la calidad de vida de los chilenos”.

Dentro de los productos ofrecidos por ELSA, actualmente, no se encuentra una gran cantidad de productos “light”, por tanto, la estrategia para este objetivo será la de elaborar productos bajos en grasas.

Además, ELSA no es muy reconocida por la utilización de responsabilidad social empresarial, por tanto, se realizarán estudios de impacto ambiental, que permitan identificar el grado de contaminación al momento de elaborar productos.

CLASE 08

1.6. Resultado del Análisis Interno

El alumno/a recordará que el Análisis Interno corresponde al análisis de los diversos ámbitos de acción y de responsabilidad directa de la empresa.

Fundamentalmente y a través de la información recopilada y disponible se identifica los aspectos positivos (o fortalezas) y los aspectos negativos (o debilidades) existentes en la empresa.

El análisis interno, se denomina de esta manera, ya que son propios de la misma empresa, y por lo tanto estos aspectos pueden ser modificados por las mismas personas que trabajan en la entidad.

Del análisis interno se obtuvieron las fortalezas y debilidades que la empresa tiene en relación a la competencia.

1.6.1. Fortalezas

Se entiende por fortaleza a una característica propia de la empresa que la hace competitiva en relación a otra en un mercado determinado.

Una empresa puede exhibir fortalezas en distintos ámbitos internos de su quehacer, por ejemplo en la calidad de sus productos o servicio, en su relación con sus clientes, en el cumplimiento de los plazos de entrega de sus productos o servicio, en el desarrollo de nuevos productos, en su imagen corporativa, etc.

La empresa Láctea S.A. es una empresa láctea, que tienen las siguientes fortalezas, las cuales se obtienen de diferentes aspectos entre los que se encuentran:

La naturaleza del producto ofrecido (comercial, productivo, calidad, administración-organización-dirección-personal) y su signo positivo, en consecuencia se tiene:

- Aspectos Comerciales Positivos:

1. Los productos de la empresa, a juicio de los consumidores, tienen buen sabor y son ricos.

2. La empresa dispone de una gran variedad de productos lácteos y otros de distinta naturaleza.

3. La empresa disfruta de una gran y buena participación de mercado en todas sus familias de productos.

No es posible desarrollar otro aspecto, porque en la empresa no se detectan más fortalezas.

1.6.2. Debilidades

Se entiende por debilidad a una característica o aspecto presente en una empresa en cualquier ámbito interno de ella que dificulta o impide su competitividad.

Al igual que en el caso de las fortalezas puede existir debilidades en los distintos ámbitos internos de la empresa, por ejemplo en la relación con los clientes, con los proveedores, con los distribuidores, o con los empleados.

Otros ámbitos pueden ser la venta y servicio post venta, desarrollo de nuevos productos, manejo financiero-contable, marketing, calidad del producto o servicio, etc.

Aplicando este concepto a la empresa Láctea S.A., se obtiene lo siguiente:

- Aspectos Comerciales Negativos:

1. Los clientes en general se quejan que los pedidos realizados no son recibidos a tiempo;

2. La empresa lanza productos nuevos al mercado con bastante dificultad y después de un largo proceso de desarrollo, en el que intervienen muchas personas. En algunos casos, la decisión de lanzar un producto recae sólo en el gerente general.

3. La empresa destina grandes cantidades de recursos para "marketear" sus productos, fundamentalmente a través de campañas publicitarias. La empresa cuenta con un Departamento de Ventas y Marketing. Esta situación lleva a manejar los negocios sin foco, y los Encargados del Departamento de Marketing que existen no tienen las herramientas prácticas ni el poder de decisión para manejar en forma unitaria cada uno de los productos.

4. No existe una distribución de responsabilidades por tipo de producto.

5. La relación con los clientes se materializa sólo a través de las transacciones de venta. No existe dedicación a fortalecerlas ni a "fidelizar" a los clientes.

- Aspectos Productivos Negativos:

1. La elaboración de los productos es hecha en forma industrial, aún cuando en algunos casos con infraestructura y tecnología muy tradicional.

2. Los clientes en general se quejan que los pedidos realizados no son recibidos en forma completa.

3. Se pierde cierta cantidad de productos (y materias primas) al quedar mal procesados.

4. Algunas instalaciones industriales están en malas condiciones materiales: viejas y en mal estado de mantenimiento.

- Aspectos de Calidad Negativos:

1. Los clientes en general se quejan que algunos productos se reciben en mal estado y son rechazados.

2. El concepto de calidad está referido única y exclusivamente a la tarea de controlar la calidad del producto, a través del Departamento de Control de Calidad, cuyos encargados en forma ininterrumpida ejecutan la toma de muestras y su análisis.

- Aspectos de Administración, Organización y Personal Negativos:

1. Se reconoce falta de coordinación entre los ejecutivos y el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. La magnitud de la empresa, hace que muchas tareas no se efectúen, tomen mucho tiempo y sus resultados no son controlados adecuadamente.

3. Existe, de acuerdo a estudios realizados, un clima laboral un tanto negativo que muestra cierta desconfianza entre las personas y baja motivación, falta de comunicación y poca claridad en la definición de roles y tareas.

4. La administración de personal es de tipo tradicional, en la que las labores están sujetas muy al arbitrio del ejecutivo del área. La relación con el Sindicato existente es confrontacional.

   No existe un sistema de evaluación del personal, tampoco de inducción ni de perfiles de cargo.

5. La tarea de capacitación se desarrolla en forma muy espaciada, normalmente a pedido de los gerentes y sin mayor visión de las necesidades ni planificación.

   No existe un encargado del tema propiamente tal y las solicitudes de capacitación se hacen por parte de los jefes sin mayor coordinación ni dentro de una política general, política que no existe.

6. La empresa elabora y utiliza los estados financieros contables tradicionales y no dispone de ninguna otra herramienta de control de gestión más avanzada.

CLASE 09

1.7. Síntesis Análisis Externo

De acuerdo a lo establecido en los antecedentes generales de la empresa, y sabiendo que el Análisis Externo de la empresa consiste en identificar las oportunidades y las amenazas que ésta enfrenta, es que obtiene lo siguiente:

1.7.1 Oportunidades

En este contexto, es preciso recordar que una oportunidad es aquel aspecto del ámbito externo a la empresa que le brinda a ésta una opción para su negocio, y que, de ejecutarla, puede traer retribuciones para la misma.

Si este concepto es aplicado a la empresa de referencia, es posible plantear la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las oportunidades que se le presentan a la entidad?

Del análisis de la información del mercado y de la industria láctea nacional, es posible resumir los siguientes antecedentes:

1. Posibilidad de desarrollar y lanzar nuevos productos lácteos.

2. Exportación de productos que elabora la empresa.

3. Posibilidad de lograr costos inferiores a los actuales.

4. Aumento de rentabilidad según grandes volúmenes.

1.7.2. Amenazas

Se debe recordar que una amenaza corresponde a un aspecto que pone en riesgo la situación de la empresa en algún ámbito de ella. Es por ello, que la entidad debe actuar con el fin de evitar que tales amenazas perjudiquen sus resultados.

Realizando la aplicación de este concepto en la empresa de referencia es posible dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿En el caso de este estudio, cuales son las amenazas que podría enfrentar la empresa ELSA?

Ahora bien, para contestar la pregunta anterior, se debe revisar la información disponible, donde es posible concluir que las siguientes situaciones podrían constituir amenazas para la empresa.

a) Mayor exigencia en la calidad de los productos por parte del mercado y de los consumidores.

b) Ímpetu de las empresas competidores.

c) Nuevos competidores en la industria.

d) Crecimiento de importancia de los supermercados.

e) Mayores exigencias de volúmenes de productos.

f) Productos lácteos importados.

CLASE 10

1.8. FODA

Recordemos que el análisis FODA corresponde al análisis resumen de ciertos elementos claves en una organización, los cuales se combinan de cierta forma, para así darle un sentido coherente al análisis.

Dicha combinación es la siguiente:

a) Fortalezas y Oportunidades: las cuales permiten determinar los *Aspectos a Potenciar* en la empresa y que afectan a toda la industria. En otras palabras, son aquellos aspectos que deben potenciarse para mantener en forma exitosa el negocio.

Aplicando estos elementos a la empresa en estudio, y tomando como base los datos obtenidos en análisis anteriores, es posible determinar que los aspectos que debe potenciar la empresa ELSA son:

Fortalezas:

- Los productos con buen sabor y ricos.
- Gran variedad de productos lácteos.
- Alta participación de mercado en todas sus familias de productos.

Oportunidades:

- Posibilidad de desarrollar y lanzar nuevos productos lácteos.
- Exportación de productos que elabora la empresa.
- Posibilidad de reducir costos (obtener costos inferiores al nivel actual).
- Aumento de rentabilidad según grandes volúmenes.

Reuniendo las fortalezas y oportunidades señaladas anteriormente, se puede concluir que los aspectos que la empresa ELSA debe potenciar son los siguientes:

1) La especialización en la elaboración de productos lácteos.
2) La Distribución de los productos.
3) La marca de la empresa.

b) Debilidades y Amenazas: corresponde a aquellos elementos que permiten determinar los *Aspectos a Corregir* en la empresa, lo cual se torna estrictamente necesario para poder evitar problemas en el negocio.

La aplicación de estos elementos en la empresa ELSA queda de la siguiente forma:

Debilidades:

- Aspectos productivos.
- Aspectos de calidad del producto.
- Aspectos de administración, organización y de personal.
- Aspectos del servicio en la distribución.

Amenazas:

- Mayor exigencia en la calidad de los productos por parte del mercado y de los consumidores.
- Ímpetu de las empresas competidores.
- Nuevos competidores en la industria.
- Crecimiento importante de los supermercados.
- Mayores exigencias de volúmenes de productos.

En síntesis, se puede establecer que los aspectos que debe corregir la empresa de referencia son los siguientes:

1) Posición competitiva en calidad.
2) Posición competitiva en servicio.
3) Posición competitiva en costos.

CLASE 11

1.9. Ventaja Competitiva de la Empresa ELSA

Antes de indicar la ventaja competitiva propia de la empresa, se entregará al alumno(a) información relacionada con la definición de ventaja competitiva y las principales características de éstas.

Las empresas poseen características o atributos que le otorgan una superioridad relativa sobre sus competidores en la industria, y que muchas veces suelen ser transitorias. Estas características o atributos esenciales se conocen también con el nombre de “ventajas competitivas”, el mantener en el tiempo una superioridad en la industria, por sobre los competidores, es algo difícil de lograr hoy en día. Lo anterior, dado que la ventaja competitiva sigue la "Ley de Némesis", que en síntesis, significa que cada ventaja alberga en sí misma su propia destrucción. El ambiente competitivo actual es dinámico, por lo que el proceso de creación y de desgaste de las ventajas competitivas se acelera.

Es común que en una industria sea atractiva, si en esta existe una empresa líder en rentabilidad, importantes compañías e importantes grupos de inversionistas ingresarán en la industria y buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla, y siendo éste el escenario, es probable que muy pocas ventajas puedan mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo, veremos cómo van siendo reemplazadas por otras.

Es importante que la alta gerencia encuentre antes que sus rivales, una oportunidad competitiva y al mismo tiempo retardar el desgaste de las ventajas que la empresa mantiene actualmente.

1.9.1. Tipos de Ventaja Competitiva

Las ventajas competitivas son características o atributos que otorgan una superioridad relativa sobre los competidores inmediatos y que suelen ser transitorias, es decir, siguen la "Ley de Némesis", que en síntesis, significa que cada ventaja alberga en sí misma su propia destrucción.

Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla, y siendo éste el escenario, es probable que muy pocas ventajas puedan mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo, veremos cómo van siendo reemplazadas por otras.

En algunos terrenos, donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, algunas empresas logran mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo, pero en terrenos dinámicos, el proceso de creación y de erosión de las ventajas competitivas se acelera.

Nuestra tarea como estrategas entonces, no es otra que encontrar antes que nuestros rivales, una oportunidad competitiva y al mismo tiempo retardar la erosión de las ventajas que tenemos actualmente.

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de esa competitividad que la empresa este alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro, cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen entre sí; en el siguiente cuadro se presentan y se distingue cada una de ellas.

Cuadro nº2: Etapas de Evolución de la Competitividad

Etapa	Nombre	Se distingue por
Etapa I	Incipiente	Muy Bajo nivel de competitividad
Etapa II	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

A continuación, se mencionan las características de cada etapa de evolución de la competitividad:

- Etapa Incipiente: la empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y, por ende, se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

- Etapa Aceptable: se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia.

  Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

- Etapa Superior: la empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado.

  Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

- Etapa Sobresaliente: la empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos.

  En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Estos principios de competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten.

La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la misión del negocio.

CLASE 12

El término competitividad es muy utilizado en los medio empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad y la estrategia empresarial, tienen una estrecha relación. Por un lado la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, cliente, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la

idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Definición de Competitividad:

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La *ventaja competitiva* no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos.

Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior.

La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

1.9.2. Aplicación de la Ventaja Competitiva a la empresa en estudio

La ventaja competitiva se obtendrá a partir de la posición estratégica que ELSA se plantee, y la cual se apoyará en cuatro pilares denominados bloques genéricos. Estos bloques genéricos que constituyen la ventaja competitiva son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Éstos, son los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva.

Estos factores son genéricos, en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier organización puede adoptar, independiente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca. Aunque estos factores se analizarán en forma separada, se debe tener en cuenta que todos se encuentran muy interrelacionados.

Así, por ejemplo, una calidad superior, puede llevar a una eficiencia superior, mientras que la innovación puede aumentar la eficiencia, calidad y capacidad de satisfacción al cliente.

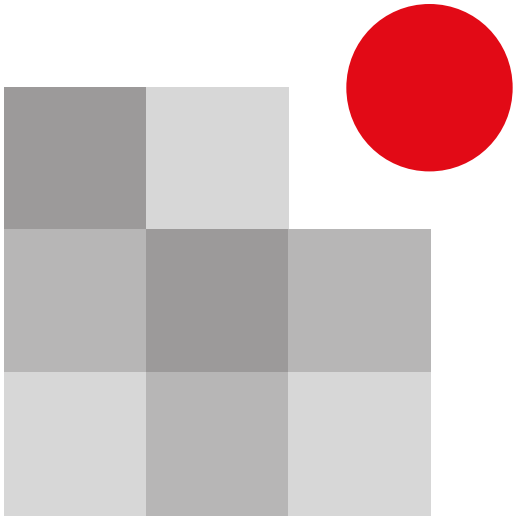
Considerando los antecedentes previos, se debe definir cuáles son aquellas ventajas competitivas que exhibe la empresa de referencia, para lo cual se utiliza toda la información obtenida de los análisis anteriores, pudiéndose estimar que las principales ventajas competitivas actuales de ELSA son:

- *La especialización en el mercado de los productos lácteos*
- *Liderazgo y fortaleza de la marca de la empresa*

Lo anterior, debido a que la empresa ELSA se caracteriza por tener cabal conocimiento del mercado en el que se encuentra inserto, como queda establecido con la mayor participación de mercado de la industria nacional.

Con lo análisis realizados, resulta fundamental para la empresa diseñar las acciones que dan respuesta a los dos tipos de aspectos claves que en el análisis se determinaron: los aspectos a potenciar, y los aspectos a corregir.

RAMO: CLINICA DE NEGOCIOS



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

Planificación y Control de las Acciones

CLASE 01

1. CONTROL

Lo primero que se tiene que tener presente a fin de desarrollar esta unidad es el concepto de control.

Definición de Control

Puede definirse como el proceso de monitorear las actividades, con el fin de asegurarse de que éstas se realicen de acuerdo a lo planificado, y corregir todas las desviaciones significativas que se produzcan.

Siempre que se unen personas, para llevar a cabo una tarea con el fin de alcanzar un objetivo determinado, aparece la necesidad de establecer alguna forma de control de las actividades.

Las órdenes pueden ser mal interpretadas; algunas reglas o procedimientos pueden ser violados; es posible que, sin darse cuenta, se estén alejando de los objetivos que se habían propuesto.

Cualquiera que sea la razón, parece ser que mientras mayor sea el número de individuos que actúan dentro de cierta organización, mayores son las probabilidades de que se tomen ciertas acciones inapropiadas, para el logro del objetivo común. Es necesario, entonces, establecer elementos de control, para buscar formas de evitar las desviaciones del plan establecido.

La función de control, consiste básicamente en verificar que las actividades se desarrollen conforme a los planes preestablecidos. En este sentido, no se debe pensar en el control como simplemente la acción de ver cómo resultó una cosa. Indudablemente que éste es un tipo de control (comprobar, por ejemplo, si la pieza que se fabricó está dentro de los límites de tolerancia establecidos).

Pero, quizás, lo más importante de la función control, es *evitar* que sucedan distorsiones o desviaciones de los cambios. En cierta forma, ésta es la idea de *control preventivo*.

Sin duda, es mucho mejor establecer sistemas de control que detecten de inmediato cuando se está desviando del plan, que ejecutar la acción para ver al final que existió equivocación en alguna parte y que nuestro resultado es diferente al que se esperaba.

En el caso de la fabricación de una pieza, es preferible, sin duda, ir controlando el trabajo a medida que se va desarrollando (y corregir los errores), que simplemente medir al final la pieza y desecharla porque está fuera de las especificaciones. Este control preventivo, no sólo es aplicable a la fabricación de objetos físicos (piezas mecánicas, muebles, motores, casas, etc.), sino también al trabajo administrativo.

Se ha señalado que *control,* significa forzar la conducta para que se actúe de acuerdo con los planes preestablecidos. Desde este punto de vista, la planificación, que es la que entrega los planes de acción, es completamente necesaria para poder llevar a cabo la función de control. Es ella la que indica cómo se deben hacer las cosas.

El *control administrativo*, significa básicamente el control de las *personas*. Si las personas son controladas en forma apropiada, entonces es posible que las acciones y conductas que se desarrollan, estén conforme con los planes y los objetivos.

Cuando los objetivos fijados o planificados no son alcanzados, de acuerdo con el resultado de los controles, entonces se debe tomar alguna medida con el fin de remediar la situación.

Aludiendo al caso en estudio, si ELSA se da cuenta que en el proceso de fabricación de queso, las partes desechadas representan un número relativamente alto, más allá de lo que podría considerarse normal, hay que buscar una solución. No basta con establecer el hecho. Hay que buscar la forma para que no vuelva a suceder.

La función control no existe en forma aislada. En realidad, si se piensa un poco, se puede comprender que la palabra *control* implica un plan preconcebido que ha sido comunicado de una forma más o menos organizada, a un grupo de personas que ha ejecutado un trabajo. Por lo tanto, el control implica la participación del resto de los elementos de la administración, y debe ser llevado a cabo en conjunto con la planificación, la organización y la dirección.

1.1 La Importancia del Control

Ante la pregunta ¿Por qué es tan importante el control? La respuesta está dada porque, aún cuando la planificación se pueda llevar a cabo, se logre crear una estructura organizacional que facilite eficazmente el logro de los objetivos y los empleados sean bien dirigidos y motivados, no se tendrá la plena seguridad de que las actividades sean desarrolladas según lo planificado, ni de que las metas que persiguen los administradores, en sus distintos niveles, vayan a ser alcanzadas en realidad. Por lo tanto, el control es indispensable, ya que constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas. Es el único medio por el cual, los gerentes, pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no, además de identificar las causas de una u otra

situación. No obstante, *el valor específico de la función de control, reside en su relación con las actividades de planificación y delegación*.

Por ejemplo, los objetivos propuestos por la alta gerencia de ELSA provocan que los gerentes avancen en una dirección específica. Sin embargo, el simple hecho de declarar objetivos o lograr que éstos sean aceptados por los subordinados, no es una garantía de que se realicen las acciones necesarias para alcanzar tales objetivos.

Un gerente eficaz, debe realizar un seguimiento para asegurarse de que las personas realicen lo que se supone deberían hacer y que los objetivos sean alcanzados efectivamente. Si los gerentes no ejercieran el control, no tendrían ningún medio para saber si sus objetivos y planes son acertados o qué futuras acciones debieran emprender.

La otra área en la cual es importante el control, es en la delegación. Muchos jefes de unidades, administradores o gerentes de una organización, se niegan a delegar funciones por temor a que sus subordinados cometan algún error, y por ende, que a ellos se les haga responsable del mismo.

Dado lo anterior, muchos administradores sienten la tentación de hacer las cosas por sí mismos y abstenerse de delegar. Sin embargo, esta renuencia a delegar se puede aminorar, si los gerentes desarrollan un sistema de control eficaz. Tal sistema de control les puede proveer información y retroalimentación, sobre el rendimiento de los subordinados en quienes han delegado autoridad.

Importante:

Un *sistema de control eficaz* es importante, porque los gerentes necesitan delegar autoridad. Además, y por el hecho de que, a fin de cuentas, ellos son los responsables de las decisiones que toman sus subordinados, los gerentes necesitan contar también con un mecanismo de retroalimentación, como el que el sistema de control les proporciona.

CLASE 02

1.2 El Proceso de Control

El alumno(a) debe recordar que el proceso de control consta de tres pasos:

- Crear los *sistemas de medición y monitoreo* que permitan medir el desempeño real.
- *Comparar* el desempeño real de la organización en relación con los objetivos o estándares propuestos.
- Iniciar las *acciones administrativas*, para corregir las desviaciones o los estándares inadecuados.

Antes de considerar cada uno de los pasos en detalle, será conveniente estar conscientes de que *el proceso de control, supone que ya existen estándares* de rendimiento. Esos estándares, son los objetivos específicos frente a los cuales podrá medirse el progreso y han sido establecidos durante el proceso de planificación. Por ejemplo, si los gerentes usan la medición del rendimiento real, entonces, por definición, los objetivos son tangibles, verificables y mensurables.

En tal caso, esos objetivos son los estándares frente a los cuales el rendimiento va a ser medido y comparado. Sin embargo, aunque no se use la medición del rendimiento real, los estándares son los indicadores específicos de rendimiento que utiliza la gerencia.

Nuestro argumento es que esos estándares se desarrollan en el proceso de planificación; la planificación debe anteceder al control.

Para determinar cuál es el rendimiento real, el gerente necesita obtener información a este respecto. Así pues, el primer paso del control es la *medición*. Por lo tanto, se debe considerar cómo se realizan las mediciones y qué es lo que se mide, es decir, se deben establecer los sistemas de control del desempeño.

1.2.1. Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

Se debe considerar que en el caso de la empresa de referencia, los objetivos establecidos son:

- “Ser líderes del mercado en un plazo no superior a los 5 años”
- “Mejorar cada día la calidad de los productos entregados”

- “Lograr una rentabilidad del 25% sobre las acciones”

- “Contribuir al mejoramiento en la calidad de vida de los chilenos”

Claramente se puede observar que los objetivos son medibles y cuantificables por lo que es posible evaluar su cumplimiento en el tiempo. Así, ELSA aplicará un sistema de control que permitirá comprobar, el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos, mejorando la participación de mercado de la empresa y aplicando mayores controles de calidad en la elaboración de los distintos productos en cada una de las plantas de producción. .

CLASE 03

1.3. Etapas del Control

En general, el proceso de control, cualquiera sea el objeto (humano o material) que se quiera controlar, puede ser dividido en cuatro etapas, que son: *Establecimiento de las normas, Medición de las actividades, Evaluación de las actividades, Corrección de las desviaciones*

Para interiorizarnos en cada una de las etapas anteriores, se realizará una breve descripción, de cada una de ellas, con su respectivo alcance en la empresa en estudio.

1.3.1. Establecimiento de las normas:

Las normas, representan las metas de la planificación. Se procura, en general, que ellas sean cuantificables, lo que requiere, sin duda, un buen trabajo de planificación. La más importante de las normas, es el volumen de producción.

Sin embargo, no es obligatorio que todas las normas se expresen en unidades físicas o monetarias.

Una empresa puede proponer conseguir un alto grado de cooperación entre los capataces y sus equipos. Otra empresa organiza un programa de relaciones públicas, con el fin de conseguir una buena imagen por parte del público y de la comunidad en general. Ambos objetivos no pueden ser representados, ni expresados en términos cuantificables; por lo tanto, estas normas son difíciles de especificar.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia:

Con el fin de identificar los patrones de medición, es que se ha determinado que éstos pueden ser el número de productos terminados rechazados por estar bajo el nivel de calidad exigido; la cantidad de horas-hombre trabajadas; el volumen de las ventas y muchos otros aspectos que se pueden medir físicamente.

También las normas pueden expresarse en términos monetarios, de costos, de ingresos y de inversiones.

La clave del control efectivo, consiste en establecer las normas para medir la actividad. El ideal es establecer normas objetivas, es decir, normas tales que dejen poco o ningún pie para apreciaciones subjetivas. En este sentido, las normas cuantificadas cumplen con ese ideal.

Por ejemplo, ELSA puede considerar la fabricación de 100 unidades de queso al día, la adquisición de $ 3.500.000 en leche; venta de 1.000.000 unidades de lácteos en el mes de enero o ventas en enero por un valor de $ 300 cada uno.

Indudablemente, hay normas, como el mejoramiento de la imagen de la empresa ELSA con respecto al medio, o el aumento del grado de cooperación entre jefes y subordinados de los distintos departamentos funcionales, que no pueden ser expresados en términos numéricos y, por lo tanto, dan cabida a apreciaciones subjetivas. Sin embargo, aun en estos casos, se deben buscar indicadores que permitan, en cierta forma, cuantificarlas.

Las técnicas modernas de estudios de opinión pública o ciertos instrumentos desarrollados por los psicólogos sociales, pueden permitir cuantificar estos casos, aunque sea de una manera indirecta.

1.3.2. Medición de las actividades:

En relación a la medición del trabajo realizado, algunas actividades pueden ser muy simples de medir, mientras que otras presentan serios y difíciles problemas.

En el caso de un trabajo que es repetitivo, fluye en una corriente bastante estable, es totalmente objetivo y puede ser medido, en general, de una manera bastante precisa. Diferente es el caso de los trabajos de tipo creativo, que son irregulares en cuanto a su ocurrencia y variedad.

Por ejemplo, el trabajo del diseño de un nuevo producto. Lo anterior sucede, en general, con todos los trabajos de asesoría dentro de una empresa y con aquellos trabajos que tienen como objetivo, resultados intangibles.

Una vez que se ha establecido la norma a seguir, el paso siguiente es el de controlar lo que se ha hecho. Es importante porque entrega la información real, que luego es comparada con la norma de control. La forma de realizar esta medición puede ser variada, incluyéndose principalmente la observación personal, los informes orales y los informes escritos.

La observación personal, significa que el administrador (capataz, superintendente, jefe de departamento, etc.) va al área de actividades y observa lo que se está haciendo. Hay quienes señalan que no existe ningún sustituto para la observación de primera fuente y agregan que el contacto directo, da un cuadro íntimo de lo que sucede.

Los problemas que presenta este método son, básicamente, que toma tiempo y que puede surgir un mal entendido entre los trabajadores, quienes pueden ver en esta conducta, una falta de confianza. En una planta en la cual laboran 500 a 1.000 trabajadores, es sumamente difícil controlar mediante la observación personal.

Los informes orales, toman generalmente la forma de entrevistas o reuniones de comité. Un ejemplo típico de este método, es la reunión que sostiene un vendedor con su jefe, en la que se discute el trabajo realizado por el primero, y se analizan sus observaciones. Este método se asemeja al anterior, en el sentido que la comunicación es transmitida en forma oral y se establece en contacto personal.

Finalmente, los informes escritos son los más utilizados. Estos informes entregan información cuantitativa (o cualitativa) en forma periódica, lo que facilita la comparación. Usualmente, el informe escrito es complementado con informes orales y con la observación directa. Con el propósito de control, es aconsejable insistir en las comparaciones e indicar las variaciones, incluyendo sólo las informaciones importantes.

Muchos informes escritos fracasan, principalmente porque exigen tanta información que el tiempo que ocupa la persona encargada en llenarlos o confeccionarlos, es demasiado largo, creando en ella una resistencia a cumplir con esa tarea. Los informes escritos deben ser lo más simples y objetivos posibles, siempre que contengan toda la información que se necesita

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia:

En el caso de la empresa en estudio, la medición de las actividades sucede cuando se piensa en una línea de producción, como es el caso de una línea de fabricación de leche con sabor. El trabajo se va controlando, a medida que la leche va pasando por diferentes puntos dentro del proceso y, en general, esto no presenta problemas delicados. Lo mismo se puede decir de la producción de yogurt.

Otro aspecto utilizado por ELSA es el entrenamiento del personal, el mejoramiento de la moral interna de la empresa, la efectividad de las comunicaciones, la eficiencia de la función compras y el mejoramiento de la actitud de los trabajadores hacia la empresa.

El Método de Observación se puede visualizar, con las visitas periódicas que realizan los jefes de ventas a las diferentes oficinas de ventas o sucursales de la empresa.

En el caso de producción, se puede observar este método en acción cuando el encargado de control de calidad conversa con los jefes de líneas y los trabajadores sobre el trabajo. Se observa así la velocidad de producción, la conducta de los trabajadores, las reacciones ante sugerencias, se responden preguntas, etc.

Siguiendo con la empresa de referencia, la forma de utilizar el método de informe escrito, se puede observar con la siguiente hoja que refleja el estado mensual de producción de una línea de productos (yogurt) y en una planta en específico.

Cuadro nº1: Informe Mensual de Producción ELSA

INFORME MENSUAL DE PRODUCCIÓN

Encargado de Línea: Pedro Lira — Mes: Diciembre 20XX
NORMA: 10 productos por hora

	Este mes	Mes anterior
Número de yogurts producidos	7100	7200

OBSERVACIONES: Se produjo un desajuste de máquina envasadora el 16 de Diciembre.

Pedro Lira
(Firma)

Fecha: 31 Diciembre 20XX

CLASE 04

1.3.3. Evaluación de las actividades:

Una vez que se ha obtenido información de la actuación, sea por observaciones personales, por informes orales o escritos, el tercer paso o etapa, es la evaluación de la situación, mediante la comparación de ella con la norma de control.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia:

Establecer simplemente que se confeccionaron 7.200 yogurts en el mes, tiene un significado bastante limitado, a menos que estas unidades se comparen con la producción del mismo mes del año anterior; o con el mes anterior y, principalmente, con la norma de control.

Por supuesto que es necesario, a veces, una información mayor. Por ejemplo, ¿Cuántos trabajadores se utilizó para esa producción?, ¿A qué costo? Y ¿Con qué equipo?

Si durante ese mes, una de las máquinas envasadoras por ejemplo, se desajustó y, a pesar de eso, se cumplió con el objetivo, entonces se está ante una situación diferente a si se hubiera producido con la máquina en perfectas condiciones.

Si el costo subió, porque hubo que arrendar una máquina extra para reemplazar la dañada, también conduce a una situación diferente. Finalmente, si el trabajo se hizo con una máquina menos que estaba en reparaciones, nuevamente se está ante un caso diferente.

En esta etapa, lo que realmente interesa a la administración de ELSA, son los casos excepcionales. Cuando la actuación es igual o se aproxima estrechamente al resultado esperado, no se requiere desarrollar un esfuerzo de control ya que todo está normal. En cambio, cuando ocurren variaciones, en donde se encuentran desviados los resultados en relación al resultado esperado, entonces debe entrar en acción el control.

Concentrarse en las excepciones, lleva consigo un ahorro de tiempo porque, en general, el número de casos que muestran variaciones con respecto a las normas, tiende a ser bajo.

Por ejemplo, ELSA puede resumir los informes en una hoja que indique el trabajo de cada una de las máquinas por línea de producción y el funcionario a cargo de ella, la norma de control y una columna de observaciones, traspasando a ella las observaciones de los informes escritos individuales.

Esta hoja, que funciona como resumen, se podría presentar según el cuadro siguiente:

Cuadro nº2: Resumen Informe Mensual de Producción ELSA

INFORME MENSUAL DE PRODUCCION

Mes: Diciembre de 20XX

		Producción Real	Norma	Diferencia.	Observaciones
1.	Pedro Lira	7100	7200	-100	máquina en mal estado
2.	Juan Maldonado	7200	7200	0	
3.	Andrea González	7200	7200	0	
4.	Paula Soto	7200	7200	0	
5.	María Prado	7180	7200	-20	
6.	Carolina Contreras	7200	7200	0	
7.	Consuelo Andrade	7150	7200	-50	
8.	Esteban Núñez	7300	7200	+100	Se arrendó máquina extra
9. -	Pamela Campos	7100	7200	-100	
10. -	Rocío Urrutia	7200	7200	0	

Como se puede apreciar en el cuadro precedente, se ingresan las producciones de cada operador, para una línea en específico.

En este caso, la persona encargada del control, se deberá preocupar únicamente de los casos 1, 5, 7, 8 y 9. Y este número se puede aún reducir, pues se tiene la explicación de la variación en los casos 1 y 8. Así, sólo es necesario que se preocupar de los casos 5 y 9.

1.3.4. La corrección de las desviaciones:

Esta última etapa, es vital para un control efectivo. Se la puede considerar como un esfuerzo para ajustar las operaciones, para lograr que la actuación se iguale a lo esperado.

Si se hacen estimaciones, si se buscan informaciones sobre la actuación, si se efectúan las comparaciones correspondientes y se determinan las áreas donde hay problemas y nada se hace por eliminarlos, entonces, todo el esfuerzo desarrollado no significará nada y será tiempo perdido.

Los errores se volverán a cometer y el control quedará reducido a un concepto sin valor. Cada vez que se descubran variaciones importantes, no sólo significa que se deba tomar una acción inmediata y vigorosa, sino que es imperativo hacerlo.

Un control efectivo no puede tolerar atrasos, excusas, compromisos o excepciones excesivas.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia:

Continuando con el caso anterior, si se estima que cualquier variación con respecto a la meta mensual de 7.200 unidades por operario, es importante, es necesario tomar las medidas para evitar que la producción baje por enfermedad, teniendo, por ejemplo, una lista de otros operarios que sepan el trabajo (u otra medida por el estilo). Además, en forma previa, se debería averiguar qué explicación existe para no lograr el incumplimiento de las tareas encomendadas.

Naturalmente, estas acciones deben ser desarrolladas por la persona que posee autoridad sobre la actuación.

Las acciones correctivas, pueden comprender un cambio en el método de trabajo, un cambio de la medición (si ésta fuera la falla), un aumento del entrenamiento o, finalmente, un cambio en la norma.

Para alcanzar la eficiencia máxima, el control debe ir acompañado de una fijación de responsabilidad a nivel individual, lo que tiende a personalizar el trabajo.

En general, es preferible tomar medidas que traten de remediar situaciones, antes que medidas correctivas. En otras palabras, es preferible encontrar la falla y solucionarla, eliminando así el problema, que mantener el problema buscando soluciones que logren producir los resultados esperados, pero sin corregirlo.

CLASE 05

1.4. Control Presupuestario

Los presupuestos, son una estimación de las necesidades futuras, ordenadas de acuerdo a un cierto criterio, cubriendo algunos o todos los rubros de la empresa (por ejemplo, textil, forestal, comercial, etc.), para un período definido de tiempo.

El control presupuestario, es un proceso para encontrar lo que se ha hecho y comparar los resultados reales con los datos correspondientes del presupuesto, con el fin de aprobar la actuación o remediar las diferencias, ya sea ajustando las estimaciones de presupuesto o corrigiendo las causas de la diferencia.

El control presupuestario es, esencialmente, una forma de control en que las normas se encuentran fijadas o establecidas en un presupuesto. Tiene varias ventajas que conviene destacar.

- Ayuda a obtener un punto de vista general sobre la empresa, lo que es vital para el éxito de la gestión administrativa.

- Es una herramienta importante de coordinación, ya que reúne, en un mecanismo, las diferentes actividades de la empresa. Se pueden apreciar nítidamente las relaciones entre las actividades, cómo encajan unas en otras, por ejemplo, compras y producción; producción y ventas, etc.

- Pone énfasis en el uso del *principio de excepción* (el control es apresurado e incrementado al concentrarse la atención en aquellas excepciones importantes de los resultados esperados). La atención se centra en aquellos puntos críticos, en cuanto a la magnitud de las diferencias. Así, se pueden tomar acciones correctivas para solucionar tales problemas.

- Ayuda a fijar responsabilidades. Esta es una contribución vital. Mediante su uso, el administrador, que es responsable por una determinada tarea y resultado, queda claramente identificado.
  Bajo este tipo de control, se espera que la persona a cargo de la actividad indicada en el presupuesto, cumpla de acuerdo con lo que en él se señala, o entregue una explicación razonable por las diferencias que se han producido respecto al objetivo fijado.

Además de estas ventajas, se pueden enumerar los siguientes beneficios, derivados del uso apropiado de los controles presupuestarios:

- Se hacen conocidos los objetivos, a aquellos que tienen la obligación de cumplirlos.
- Se logra atenuar las decisiones precipitadas, pues las acciones se basan en estudios y en consideraciones cuidadosas.
- Se ayuda a la toma de decisiones, al proporcionar al ejecutivo hechos y cifras.

1.5. Tipos de Control

La empresa, con el fin de controlar su actuación en relación a sus objetivos, establece diferentes tipos de control, entre los que cabe mencionar el control de las Políticas, el Control sobre los Procedimientos, el Control sobre el Personal, el Control de la Producción, el Control sobre las Ventas y el Control de Existencias.

1.5.1. Control sobre las Políticas:

Como se ha indicado anteriormente, las políticas son guías de acción para los miembros de la organización.

Su objetivo es, en cierta forma, uniformar criterios en las decisiones, aunque una política no específica de cómo se debe hacer algo (el cómo lo dan los procedimientos).

Es necesario, no sólo controlar que las políticas se cumplan, es decir, que las diferentes decisiones que se toman dentro de la organización, se ajusten a las políticas correspondientes, sino también controlar que todo el conjunto de políticas o directrices, se encaminen a servir los intereses de la organización.

1.5.2. Control sobre los Procedimientos:

Los procedimientos, son guías de acción que detallan de una manera exacta, cómo se debe realizar una cierta actividad. Generalmente estos procedimientos se presentan en un Manual, el cual constituye un excelente instrumento de control.

En este sentido, el procedimiento puede equivaler a la norma o al estándar, al indicar cómo se realiza una tarea.

Por lo tanto, si se compara con la forma en que realmente se hizo, se establecerá un control para ella. Por otra parte, el control de estos procedimientos, sirve para determinar si realmente están cumpliendo con el objetivo que persiguen, o si es necesario cambiarlos, quizá porque las condiciones han variado.

Como estos procedimientos especifican aspectos técnicos y como las técnicas están progresando a una gran velocidad, parece lógico mantener un estrecho control sobre los procedimientos en uso, para ver el modo de aumentar su eficiencia.

1.5.3. Control sobre el Personal:

Cuando se trato de la estructura de la organización, se vio a necesidad constante de lograr que los individuos que la integran, participen realmente en ella, al decir esto, no sólo se refiere a la asistencia física, sino la asistencia psicológica, es decir, que esté dispuesto a cumplir con su tarea, a comprometerse y responsabilizarse de ella.

Desde este punto de vista, es necesario mantener un control constante sobre la calidad de los individuos que operan dentro de la empresa (a todo nivel) y sobre la motivación del personal.

Existen diferentes formas de obtener informaciones sobre la *moral* de trabajo dentro de la organización.

Se tienen los sistemas de *sugerencias y críticas* que, bien llevados, entregan buena información sobre el grado de participación e integración de los trabajadores en general. Otro indicador, que también es útil, es el *sistema de quejas*. La frecuencia de éstas, indudablemente, indica peligro.

1.5.4. Control de la Producción:

Este tipo de control, se deriva de la necesidad de dirigir a la misma y combinar los equipos y recursos existentes, con el fin de obtener de ellos una alta productividad.

Este control es muy importante en aquellas empresas que poseen varias líneas o series de productos (es decir, los artículos que la empresa ofrece en venta) y quizá no tan importante en aquellas empresas de proceso interno (es decir, aquellas que fabrican constantemente un producto determinado).

Aparte del control sobre los equipos productivos, existen otros controles en producción. Uno de ellos es el *Control de Calidad*, cuyo objetivo es verificar si el producto que elabora la empresa, sale al mercado en buenas condiciones, de acuerdo con las especificaciones.

Sin duda alguna, este control es vital, por cuanto es el responsable, en último término, de la calidad del producto. Si la empresa está entregando malos productos al mercado, es bien probable que comience a perder clientela.

Existen diferentes técnicas para llevar a cabo este control, lo que depende del tipo de producto, el volumen de producción y el proceso de fabricación.

Si el producto es muy delicado, posiblemente obligue a un control individual, es decir, examinar uno por uno los artículos. Este es el caso de artículos de precisión. En cambio, en otros productos, elaborados en forma masiva, se utilizan muestras, por ejemplo, de cada 100 tarros de leche condensada, se controlan 10.

1.5.5. Control sobre las Ventas:

Generalmente, el Departamento de Ventas elabora un plan o programa de ventas, en el cual se fija la cantidad de productos que se venderán en el año, en los semestres, trimestres y/o en el mes. También se determina el volumen de venta de cada unidad

(tiendas, vendedores, etc.), es decir, a través del presupuesto de ventas, que determina la planificación, se establecen las normas o estándares de control. Sobre la base de estas normas, se van comparando las ventas reales y determinando las desviaciones. Generalmente, estas desviaciones son los puntos de partida para iniciar investigaciones y descubrir sus causas.

1.5.6. Control sobre las Existencias:

Este tipo de control resulta de gran importancia para la Producción, en el caso de la existencia de Materias Primas y otros elementos que se utilizan en el proceso de producción y para Ventas, en el caso de la existencia de productos terminados. Se tomará sólo el primer caso.

Por lo general, a través de un estudio, se determinan las cantidades que se deben tener en existencia de cada materia prima, de modo que la producción no sufra alteraciones por la falta de ellas.

Para determinar esta cantidad, se toma en cuenta una serie de factores, como el tiempo de reemplazo, es decir, aquel tiempo que transcurre desde el momento en que se hace el pedido al proveedor, hasta que el pedido es recibido y almacenado, el valor de la Materia Prima, entre otros. Esta cifra de existencia, puede ser considerada la norma o el estándar de control.

La función de control de existencia, es verificar que siempre exista una cantidad mínima. Así, el bodeguero o la persona que está a cargo del control, irá sumando en la tarjeta individual de la Materia Prima particular, las llegadas de materia prima y restando las salidas al taller. Así, sabe en todo momento cuánto hay de ella. Cuando el saldo llegue a esa cifra, que es la norma de control, deberá llamar a Adquisiciones, indicando que se debe realizar la compra.

Un buen control de existencias, permite que el proceso de producción se desarrolle en forma fluida, sin contratiempos y, a la vez, que el control de Producción se aplique en mejor forma.

Aparte del control del volumen de materia prima existente, también se debe controlar su calidad (es decir, determinar si corresponde a las especificaciones que se pidieron).

Otro control es sobre su mantención; para el caso de materias primas perecibles, se debe controlar su estado, con el fin de no enviar a fabricación materia prima de mala calidad, que determinará, seguramente, el rechazo del producto final, ya sea por el propio control de calidad de la empresa (en caso afortunado) o por el público consumidor (en caso desafortunado).

CLASE 06

2. TÉCNICAS DE CONTROL

Con el fin de que el alumno(a) pueda identificar las distintas técnicas de control y pueda ser capaz de identificarla según el contexto establecido, es que es necesario recordar las técnicas de control más comunes utilizadas por los gerentes, para medir el desempeño y emprender las acciones que sean necesarias, éstas son: *Contacto Directo, Presupuestos e Informes Administrativos y Carta Gantt y Malla Pert.*

A continuación, se explicará globalmente cada una de ellas:

2.1. La administración por Contacto Directo

Las personas emprendedoras, caen a menudo en la trampa de creer que sólo porque su negocio es pequeño, no necesitan realmente un sistema completo de controles organizacionales.

Ellos pueden justificarse, pensando que el diseño de un Sistema de Control organizacional eficaz rebasa sus capacidades, porque su conocimiento de los métodos de control es limitado, porque dicho sistema es demasiado caro y porque en realidad, aunque tuvieran tal sistema, no dispondrían de tiempo para instrumentar y vigilar los controles.

Sin embargo, los empresarios tienen a su disposición, una de las técnicas de control más eficaces y menos costosas, lo que se conoce como *"Administración por Contacto Directo".*

La *"Administración por Contacto Directo",* es una técnica de control en la cual un empresario o gerente acude al área de trabajo, alterna directamente con los empleados e intercambia información con ellos acerca de lo que están haciendo.

Al practicar la *"Administración por Contacto Directo"*, los empresarios pueden averiguar lo que está pasando en su centro de trabajo, mediante la comunicación directa e informal con sus empleados.

El empresario sale de su oficina, se pasea por el lugar y observa personalmente lo que está sucediendo.

Cuando se aplica esta herramienta, no es necesario elaborar largos informes de carácter formal. De hecho, la informalidad del proceso genera frecuentemente una riqueza tal de información, que los empleados no estarán dispuestos a explicarla en un informe formal por escrito.

Un sistema de control organizacional, no tiene que ser complicado o engorroso para ser eficaz. Una herramienta sencilla, como la *"Administración por Contacto Directo"*, puede ser útil para un empresario o incluso para el gerente de un departamento pequeño de una organización jerárquica grande.

2.2. Presupuestos e Informes Administrativos

En las empresas, una de las principales herramientas para el control lo constituye el presupuesto. Si se define éste como la expresión de un plan en términos monetarios, entonces, con un presupuesto bien formulado, tendremos las cifras metas establecidas en lo operacional y lo financiero que se pretenden alcanzar durante un período de tiempo en ventas, producción, finanzas, costos, utilidades, inversiones, dividendos, etc.

Algunos autores, plantean que el presupuesto es una forma de control preliminar, tal como lo son los manuales de organización que señalan procedimientos, asignación de funciones y límites a la autoridad, además de la responsabilidad.

A medida que las actividades se van desarrollando, se puede y se debe ir midiendo su avance.

Los sistemas de información administrativa y el control presupuestario, son dos herramientas típicas de esto: cada ejecutivo, para cumplir sus metas, debe saber con la mayor oportunidad, cómo se van desarrollando las actividades que están bajo su área de responsabilidad. Esta medición es el control concurrente, que se lleva en forma simultánea a la acción.

Evidentemente, que el grado de detalle de esa información será menor, a medida que mayor es el nivel jerárquico de cada ejecutivo.

Por ejemplo, al gerente de ventas de ELSA, le interesará la cifra nacional y la de cada tienda, y tal vez, por agrupaciones de ítems (yogurts, manjar, postres, leches.), por las decisiones estratégicas que deba tomar.

En esa misma empresa, a los jefes de ventas de cada sucursal les interesará saber mayores detalles, ya no sólo por línea de productos, sino que por la velocidad de venta de uno u otro producto, para tomar sus propias decisiones tácticas.

La presencia de la contabilidad administrativa se hace necesaria para obtener mayor control. Una vez que determinada operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado anteriormente en base a los objetivos planeados, de tal modo que la administración pueda asegurarse que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

El estándar establecido previamente, surge al utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: los costos estándar, los presupuestos[1], el establecimiento de centros de responsabilidad financiera, etc.

Costo estándar

Los costos estándar representan el costo planeado de un producto y por lo general se establecen mucho antes de que se inicie la producción, proporcionando así una meta que debe alcanzarse

El control administrativo, se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad; esto permite detectar síntomas graves de desviaciones. De tal modo que al ponerse de manifiesto alguna variación, se puedan realizar las acciones correctivas, consideradas prudentes para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

El papel que cumple la contabilidad administrativa, es que facilita la toma de decisiones, ya que para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que se puede desglosar de la siguiente manera:

- Análisis

  a) Reconocer que existe un problema
  b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios
  c) Obtener y analizar los datos

- Decisión

  a) Proponer diferentes alternativas
  b) Seleccionar la mejor

- Puesta en práctica

  a) Poner en práctica la alternativa seleccionada
  b) Realizar la vigilancia necesaria para el control del plan elegido

[1] El presupuesto corresponde a un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

En este modelo de toma de decisiones, la contabilidad administrativa ayuda para que dicha decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea.

En los puntos anteriores se deben simular los diferentes escenarios y se deben analizar a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, lo que dependerá del tipo de industria y de la actividad de que se trate.

En toda organización se toman decisiones diariamente. Unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no son repetitivas, como introducir o eliminar una línea de producto. Ambas requieren adecuada información.

Es obvio que la calidad de las decisiones en cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información. A mayor calidad en la información, se asegura una mejor decisión.

El modelo ideal de un sistema de información administrativo, es el de contabilidad por productividad, que consiste en utilizar todas las herramientas de la contabilidad administrativa.

Importancia de la Contabilidad Administrativa

La contabilidad Administrativa es la encargada de proveer un conocimiento de las principales herramientas cuantitativas de toma de decisiones en las áreas de costos, presupuestos, fijación de precios, optimización de recursos, entre otras.

Aunque la información que genera la contabilidad, es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas gerenciales.

Es precisamente el elemento humano quien elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten elegir correctamente.

CLASE 07

2.3. Carta Gantt y Malla Pert

Con el fin de aplicar los este tipo de control en la empresa en estudio, es que se realizará un breve repaso de lo que a Estos tipos de control se refiere.

La *Carta Gantt y la Malla Pert* son otras herramientas de control, utilizadas para programar específicamente las actividades de gestión administrativa como: producción, distribución, embalajes, proyectos a realizar, etc.

La *Carta Gantt* es una técnica ideada por Henry Gantt, en el transcurso de la primera Guerra Mundial y es, quizás, la forma más sencilla de administración formal de un proyecto, ya que ilustra la duración y las relaciones de tiempo entre las actividades de un proyecto, en forma gráfica.

Además, permite la comparación, cada cierto tiempo, del avance de las actividades respecto de lo planificado, permitiendo adoptar medidas correctivas.

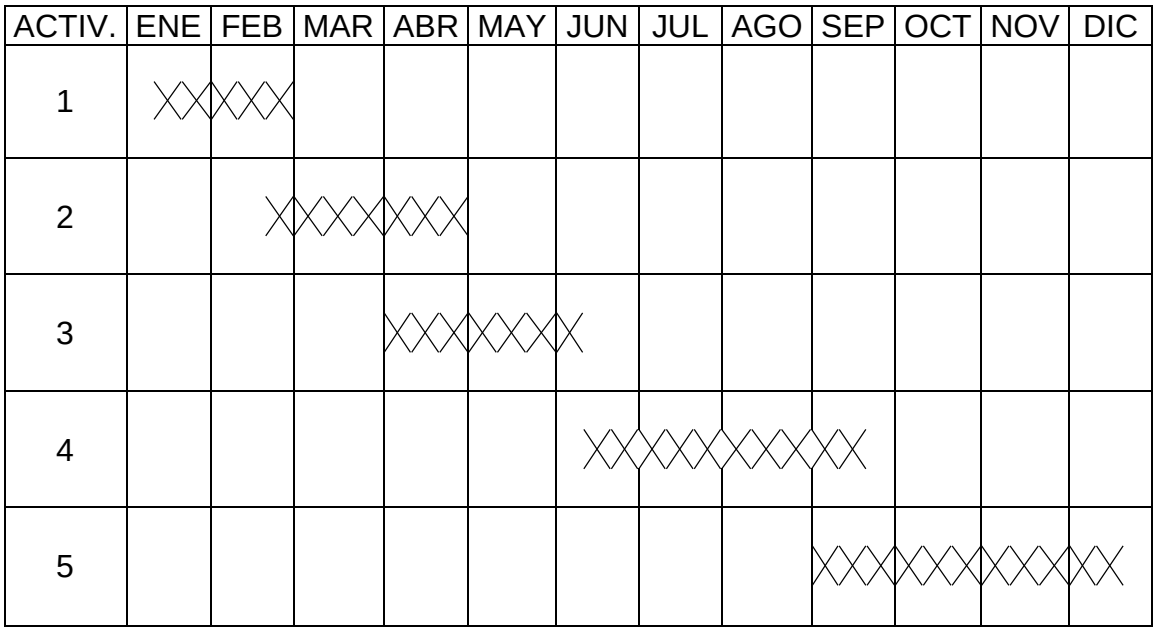
Otra función de la carta Gantt, es verificar si cada actividad se ha iniciado y finalizado en el momento previsto, estableciendo, por tanto, si hay adelanto o retraso en el trabajo.

Para programar una carta Gantt se deben determinar las actividades, ponerlas en secuencia y establecer una unidad de tiempo. Posteriormente se calcula la duración de cada actividad en dichas unidades de tiempo.

La representación de cada actividad en la carta, se hace con una barra horizontal, respetando la secuencia.

Esta herramienta está bastante relacionada con la Malla Pert, en cuanto ayuda a tener una visión más clara de las actividades a realizar y de la duración del proyecto.

Figura n°3: Carta Gantt



Como se puede apreciar en la figura precedente, se deben especificar las actividades e incorporándolas en un cuadro como el anterior, con el fin de identificar el tiempo requerido para cada una de ellas.

La *Malla Pert* (evaluación de programa y técnica de revisión), fue desarrollada por científicos de la oficina Naval de Proyectos Especiales; Booz, Allen y Hamilton y la División de Sistemas de Armamentos de la Corporación Lockheed Aircraft.

La técnica demostró tanta utilidad, que ha ganado amplia aceptación tanto en el gobierno como en el sector privado.

Es un instrumento diseñado especialmente para la dirección, permitiendo planificar, programar y controlar los recursos de que se dispone, con el fin de obtener los resultados deseados

La malla Pert corresponde a una técnica que proporciona a la gerencia, información sobre los problemas reales y potenciales que pueden presentarse en la terminación de un proyecto, la condición corriente de un proyecto en relación con el logro de sus objetivos, la fecha esperada de terminación del proyecto y las posibilidades de lograrlo, y en donde se encuentran las actividades más y menos críticas en el proyecto total.

La Técnica Pert traza un método eficaz para reducir los riesgos, tomando aquellas decisiones que tengan mayor probabilidad de éxito.

Es utilizada como una herramienta cuantitativa de planificación y control, lo que permite a los administradores contar con un modelo de optimización, que entregue la solución óptima de una secuencia de actividades en el tiempo, las que deben realizarse para finalizar el plan de acción.

Como herramienta de control, también permite al administrador programar un proyecto por adelantado y, a la vez, calcular el tiempo necesario para completarlo.

La Malla Pert facilita las actividades de control, permitiendo la comparación del tiempo real con el planificado.

Etapas para la Construcción de la Malla Pert

La construcción de una gráfica Pert, involucra las siguientes etapas:

- Definir los objetivos de forma operativa
- Descomponer el proyecto en actividades y definirlas
- Definir la secuencia de actividades
- Decidir qué actividad terminar, para empezar otra
- Determinar las interrelaciones entre las actividades
- Calcular el tiempo necesario de cada actividad
- Dibujar el diagrama: fechas tempranas, tardías, holguras
- Analizar el diagrama

La malla Pert, se puede aplicar en cualquier tipo de proyectos; desde muy simples a muy complejos, con numerosas actividades interrelacionadas, que exijan la acción coordinada de diversos responsables o servicios.

Ventajas de la Malla Pert

Dentro de las principales ventajas de utilizar la malla Pert, se encuentran:

- Muestra la relación existente entre distintas tareas
- Disminuye la posibilidad de omitir tareas o procesos que aparecerán en el desarrollo
- Ayuda a la comunicación de ideas, contribuyendo a las instrucciones verbales
- Proporciona un cálculo de tiempo muy objetivo
- Da a conocer las tareas críticas para la fecha de terminación del proyecto
- Predice dificultades, indicando su naturaleza, duración y magnitud
- Prevé necesidades de recursos, identificando tipo, fechas y cantidades
- Identifica tareas con holgura
- Integra todos los elementos del proyecto y facilita su seguimiento
- Facilita señales de alerta
- Simplifica la comunicación y mejora la comunicación

A continuación, se definirán los principales términos que son parte de la malla Pert:

- *Actividad*: Parte del proyecto que consume tiempo y que por su naturaleza, puede identificarse. Se transcribe o codifica en forma de letra (A,B,C,..)

- *Suceso, momento o acontecimiento*: Determinado por el inicio o conclusión de cada actividad. Se transcribe o codifica en forma de número (momento 1, 2, 3, etc.).

- *Holgura*: Es la diferencia entre la fecha de inicio temprana y la tardía.

- *Actividades convergentes*: Finalizan en un mismo momento.

- *Actividades divergentes*: Se inician en un mismo momento y finalizan en momentos distintos.

- *Camino crítico*: Corresponde a la secuencia de actividades y sucesos (acontecimiento) que consumen más tiempo. Se representa por una línea doble o más marcada.

- *Problemas*: Están en relación con el hecho de que algunas actividades, no pueden comenzar sin que una o varias hayan acabado.

2.3.1. Observaciones acerca de la Malla Pert:

- Antes de comenzar una actividad, todas las actividades precedentes deben haber terminado. Las flechas indican su procedencia lógica. Su longitud no tiene significado alguno.

- Todas las flechas deben estar dirigidas de izquierda a derecha

- Se tienen que tomar en cuenta las actividades ficticias, que son aquellas que no consumen recursos y tiempo.

- Una vez asignados los tiempos de cada actividad, es importante calcular los tiempos totales de cada una de las ramas de la red, para así determinar cuál es la que emplea el mayor tiempo, lo que indicaría las actividades que no se pueden retrasar.

2.3.2. Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

Para ilustrar la Carta Gantt, es muy importante identificar primero las distintas actividades del proceso, con las respectivas secuencias y tiempos de cada actividad.

Para el caso de ELSA, considerando que la empresa desea incorporar un producto a nuevo mercado geográfico, para lo cual, se debe instalar una nueva planta física.

Se asumirá, que ya se encuentran desarrolladas todas las evaluaciones económicas y la infraestructura de la planta, ya se encuentra operativa.

La información requerida puede reunirse en el siguiente cuadro:

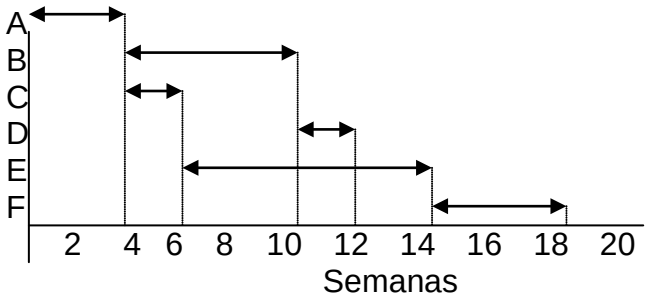
Cuadro nº3: Estructuración Actividades Proyecto Implementación nuevo planta, utilizando Carta Gantt para ELSA

Actividad	Orden(después de	Duración de la Actividad
A	-	2 Semanas
B	A	6 Semanas
C	A	2 Semanas
D	B	2 Semanas
E	C	8 Semanas
F	D-E	4 Semanas

Donde:

Actividad A: Compra de nueva maquinaria
Actividad B: Proceso de Reclutamiento y Selección de personal idóneo
Actividad C: inducción del personal
Actividad D: Periodo de Marcha blanca
Actividad E. Desarrollo de actividades (producción)
Actividad F: Control

Con esta información, se puede ilustrar la Carta Gantt:



CLASE 08

3. CUADRO DE MANDO

Lo primero es identificar una definición de Cuadro de Mando, para relacionarla con los conceptos anteriormente utilizados.

Definición de cuadro de Mando

Es una herramienta de gestión, la cual en base a la visión y estrategia empresarial, proporciona a los administradores una mirada global de las actividades de la empresa.

Es un sistema de gestión estratégica de la empresa, el cual consiste en:

- Formular una estrategia consistente
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Coordinar los objetivos de cada una de las unidades organizacionales.

El cuadro de mando utiliza un conjunto de indicadores con el fin de controlar la estrategia implementada y a la vez tomar decisiones rápidas y acertadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El cuadro de mando integral sugiere visualizar a la empresa mirada desde cuatro perspectivas básicas:

- *Innovación y Aprendizaje*, referido a la siguiente interrogante ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

- *Interna del Negocio*, respondiendo ¿En qué debemos sobresalir?

- *Del Cliente*, ¿Cómo nos ven los clientes?

- *Financiera*, ¿Cómo nos ven a los ojos de los accionistas?

3.1. Características del Cuadro de Mando

Como es sabido, el concepto de cuadro de mando deriva del concepto *"tableau de bord"*, lo que traducido *significa "tablero de mandos" o "cuadro de instrumentos"*

Se reconocen tres características fundamentales de los cuadros de mandos, las cuales son:

- La naturaleza de las informaciones recogidas, entregan privilegios a las áreas operativas (ventas, producción, etc.), informando aspectos financieros de cada una de ellas

- La información asciende con gran rapidez entre los distintos niveles de responsabilidad.

- Se deben elegir los indicadores más representativos.

Todas las características anteriores, nos indican la variación de las magnitudes verdaderamente importantes

CLASE 09

3.2. Medidas de Rentabilidad

Definición de Rentabilidad

La rentabilidad corresponde auna medida que permite relacionar la utilidad con los recursos necesarios que permiten obtener un determinado lucro; es decir, mediante la rentabilidad se puede determinar la tasa de comparación entre la utilidad y un aporte de fondos dado, la cual se encuentra expresada en términos de porcentaje.

Dado lo anterior, las medidas de rentabilidad se constituyen en indicadores del desempeño organizacional, los cuales pueden comprender cuatro tipos de índices: la rentabilidad sobre las ventas, la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y la rentabilidad sobre la inversión. A continuación, se explicarán cada una de ellas.

3.2.1 Rentabilidad sobre las Ventas (ROS)

La rentabilidad sobre las ventas expresa la relación que existe entre la utilidad neta y las ventas totales de la empresa. Respecto a ello, se debe tener en consideración que la utilidad neta es aquella que se obtiene luego del pago de los impuestos e intereses.

$$ROS = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas}$$

Mediante este índice, se puede realizar un análisis comparativo entre el rendimiento de diversas empresas que se desenvuelven en un mismo sector económico o industrial, independiente del tamaño o estructura financiera que presenten. Sin embargo, medir el desempeño de una empresa de acuerdo a este único indicador, podrá llevar a problemas de largo plazo.

Lo anterior se debe a que las empresas al buscar mejorar el rendimiento sobre las ventas, pueden crear situaciones que desfavorezcan la imagen de la empresa en el largo plazo, lo cual afectará sus niveles de venta, y por ende, generará una caída en la utilidad.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

En el caso de ELSA, al desenvolverse en un ambiente dinámico y competitivo. Si los gerentes desean mejorar la rentabilidad sobre las ventas mediante el empleo de producciones en serie, lo cual le permite generar economías de escala en la producción; es probable que esta acción le impida reforzar su imagen, pues no podrá introducir productos innovadores, debiendo enfocarse sólo a la producción en masa de un producto genérico.

Las estrategias utilizadas por la empresa para mejorar este indicador implementando diversas estrategias, las cuales se pueden enfocar en el incremento del precio promedio de los productos, o bien, en la disminución de los costos promedio.

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar las diversas estrategias a implementar para el desarrollo de la rentabilidad sobre las ventas.

Cuadro nº 4: Estrategias utilizadas por ELSA para Mejorar la Rentabilidad sobre las Ventas

$$ROS = \frac{\text{Utilidad Neta} \longrightarrow}{\text{Ventas Netas} \longrightarrow} \frac{\text{Aumento Precio}}{\text{Disminución Costo}}$$

Estrategias utilizadas por ELSA

- Diferenciar el producto
- Segmentar el mercado
- Variación del precio de venta
- Posicionar la empresa o el producto
- Mayores exigencias en condiciones de pago

- Análisis en la cadena de valor
- Desarrollo de nuevos canales de distribución
- Reducción de garantías y servicios
- Innovación tecnológica
- Control de proveedores y abastecimiento
- Uso de producciones en serie
- Incremento de la productividad

CLASE 10

3.2.2 Rentabilidad Económica

La rentabilidad sobre las ventas resulta ser una medida útil para el gerente de ventas; sin embargo, la apreciación del gerente general será diferente, puesto que éste buscará evaluar el desempeño que ha tenido la empresa en su totalidad, lo cual se efectuará mediante la rentabilidad económica.

De acuerdo a ello, en este caso se buscará identificar qué tan rentable es la empresa para los accionistas de la misma, así como también se buscará identificar si la empresa es capaz de cubrir las deudas contraídas con proveedores y prestamistas (bancos), incluidos los intereses. En otras palabras, el gerente general deberá garantizar que los activos generarán las suficientes utilidades para poder cubrir los dividendos que deben pagarse a los accionistas, dueños del patrimonio de la empresa; y los intereses generados por préstamos solicitados. Por lo tanto, la rentabilidad económica de la empresa se mide por la tasa de rentabilidad del activo, o sea, por la relación entre la utilidad neta y el activo total (pasivos + patrimonio).

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Fijo} + \text{Activo Circulante}}$$

Sin embargo, se debe notar que el activo total es igual al pasivo más el patrimonio de una empresa; por lo tanto, la rentabilidad económica también puede expresarse en términos del patrimonio más la deuda de corto y largo plazo.

$$\boxed{\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Pasivos} + \text{Patrimonio}}}$$

Junto con lo anterior, se debe recordar que la tasa de rotación sobre los activos es igual a la relación entre las ventas netas y los activos totales; de acuerdo a ello, al multiplicar por la rentabilidad sobre las ventas se tendrá a siguiente expresión:

La rentabilidad sobre los activos (ROA), puede ser calculada mediante la identificación de los factores que componen su estructura.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden identificar en forma específica las estrategias que pueden emplearse para mejorar la rentabilidad económica de una empresa.

Cuadro nº 5: Estrategias para Mejorar la Rentabilidad sobre el Activo

$$ROS = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \rightarrow \frac{\text{Aumento Precio}}{\text{Disminución Costo}}$$

$$t_a = \frac{\text{Ventas Neta}}{\text{Activo Total}} \rightarrow \text{Disminución Capital Trabajo} \quad \text{Reducción Activo Fijo}$$

Estrategias utilizadas por ELSA

- Diferenciar el producto
- Segmentar el mercado
- Variación del precio de venta
- Posicionar la empresa o el producto
- Mayores exigencias en condiciones de pago

- Análisis en la cadena de valor
- Desarrollo de nuevos canales de distribución
- Reducción de garantías y servicios
- Innovación tecnológica
- Control de proveedores y abastecimiento
- Uso de producciones en serie
- Incremento de la productividad

- Mejoras en el manejo de inventarios
- Reducción en los plazos de entrega
- Disminución de cuentas por cobrar
- Mejoras en el manejo de la liquidez
- Incremento en la productividad

- Subcontratación de la producción
- Entrega de franquicias o licencias

Cabe destacar que para mejorar la rentabilidad económica de ELSA, no basta que disminuyan los activos de la empresa; debido a que esta disminución puede traer aparejada una disminución proporcional en las ventas y en la utilidad, lo cual provocaría que no existiera una mejora en la rotación ni en la rentabilidad sobre las ventas.

Es importante señalar que un cambio en el activo total debe traer consigo un cambio equivalente en el pasivo total; ya que en caso contrario, se estaría cambiando la estructura de capital, lo cual generaría un cambio en la rentabilidad financiera de la empresa. Por lo tanto, si el activo circulante varía, el pasivo circulante debería cambiar en la misma proporción.

CLASE 11

3.2.3. Rentabilidad Financiera

Se puede pensar que los accionistas podrían evaluar el desempeño de la empresa en donde tienen invertidos sus capitales mediante la rentabilidad económica; sin embargo, ello es incorrecto, puesto que a éstos no les interesa saber si la empresa es capaz de solventar sus deudas bancarias o con sus proveedores; sino que lo realmente importante para ellos es saber la rentabilidad que obtendrán por sus capitales propios invertidos en la empresa.

Por lo tanto, la rentabilidad financiera será medida mediante la relación entre la utilidad neta de la empresa y el patrimonio, a lo que también se denomina rentabilidad sobre el patrimonio.

$$\boxed{\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}}$$

Escrita de otra forma, se obtiene:

$$\boxed{ROE = ROA\left(1 + \frac{D}{P}\right)}$$

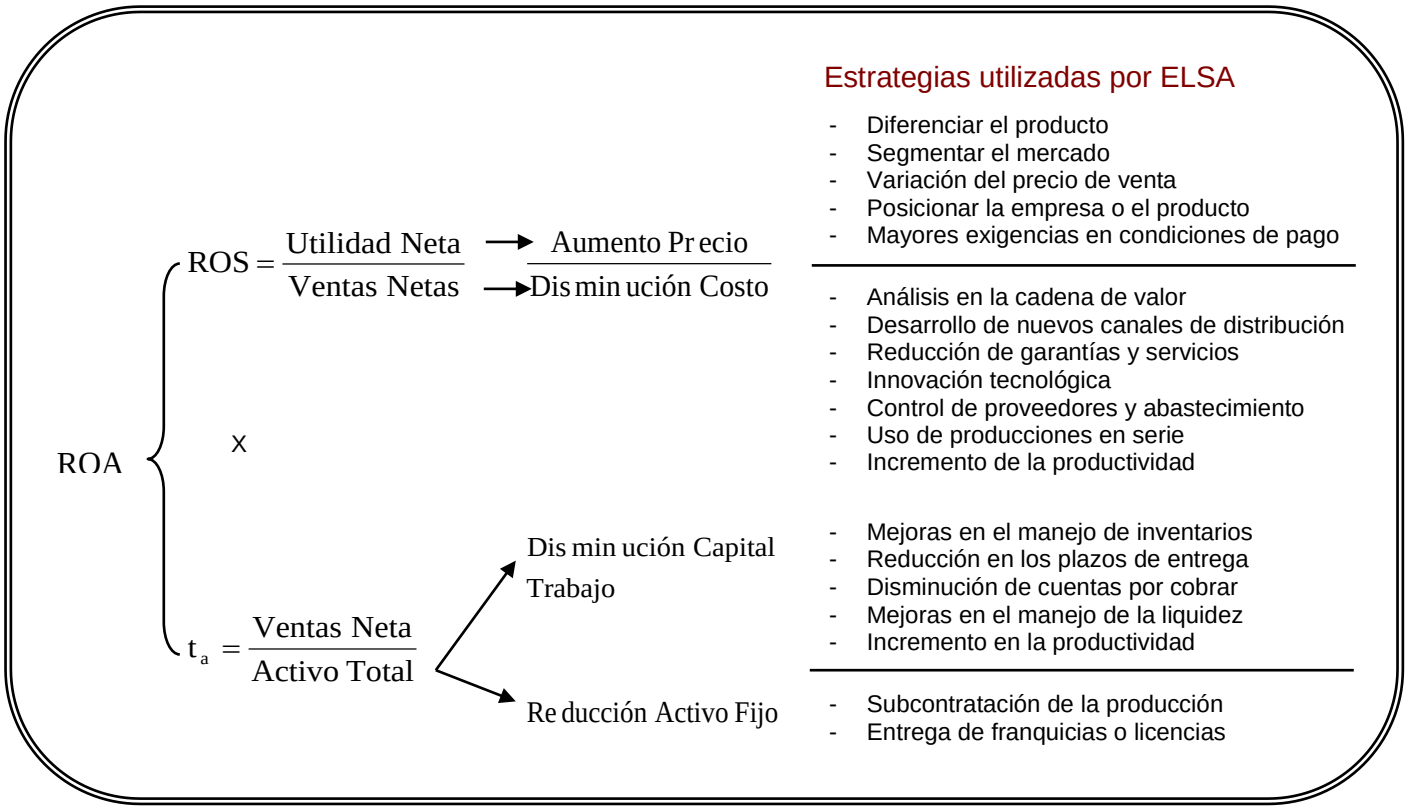
A través de la expresión anterior, se puede observar que la rentabilidad financiera es igual a la rentabilidad sobre el activo por la palanca financiera de la empresa; esto se debe a que la relación deuda / patrimonio corresponde a la tasa de endeudamiento de la empresa; y la expresión $\left(1 + \frac{\text{D}}{\text{P}}\right)$, es la relación entre el activo total y el patrimonio de la misma, a lo que se denomina palanca financiera.

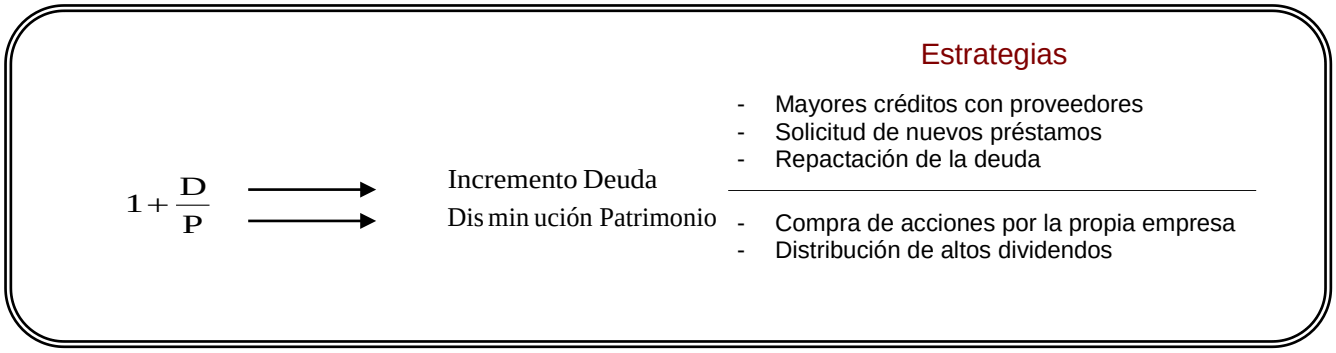
Asimismo, la rentabilidad del patrimonio se podrá mejorar de dos formas: ya sea incrementando la rentabilidad económica, o bien, incrementando la palanca financiera. Sin embargo, esta última opción es un poco arriesgada, ya que la empresa debería incurrir en mayores deudas, lo cual podría provocar en algún momento la insolvencia de la empresa para cubrir dichas deudas (se desploma la rentabilidad económica). Por tanto, se deberán tener ciertas consideraciones, como que la tasa de interés de los nuevos préstamos sea inferior a la tasa de rentabilidad sobre el activo; o bien, que la deuda circulante sea capaz de financiar el activo circulante y la deuda de largo plazo financie a los activos fijos.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar las diversas estrategias que pueden ser implementadas por las empresas para mejorar su rentabilidad financiera.

Cuadro nº 6: Estrategias de Mejoramiento de Rentabilidad sobre el Patrimonio utilizadas por ELSA





Considerando los siguientes datos de la empresa ELSA, es posible observar la forma de calcular la rentabilidad sobre el patrimonio.

Al observar el Balance General y el Estado de Resultado de empresa ELSA., se puede identificar que la utilidad neta equivale a $ 1.727.350. Mientras que el patrimonio, ubicado en el Balance General, corresponde a $ 3.577.350.

Al reemplazar los datos en la fórmula de la rentabilidad financiera, se obtiene lo siguiente:

$$\boxed{\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{1.727.350}{3.577.350} = 0.4829 = 48.29\%}$$

Lo anterior indica que por cada $ 100 de patrimonio, $ 48.29 corresponden a utilidad. En otras palabras, ELSA rentabiliza los capitales propios de los accionistas en un 48.29%.

3.2.4. Rentabilidad de un Proyecto (o producto)

Cuando se busca evaluar el desempeño que ha tenido una nueva planta productiva o un producto que ha sido lanzado al mercado, se deberá determinar la rentabilidad sobre la inversión, la cual se mide mediante la relación entre la utilidad (proyectada o real) y los fondos invertidos para llevar a cabo el proyecto.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}}$$

Si se tiene en consideración que la empresa en sí constituye un proyecto; entonces, se podrá decir que los fondos invertidos en ella para lograr su funcionamiento y operación corresponde al total de activos; por lo tanto, el ROI sería igual a la rentabilidad económica (ROA).

De acuerdo a ello, se puede decir que: ROI = ROA

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total} = \text{Inversión}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total} = \text{Inversión}}$$

En conclusión, cuando se habla de rentabilidad, lo importante es saber qué tipo de rentabilidad es la que deberá considerarse.

Esto se debe a que cada medida de rentabilidad, deberá utilizarse para una situación particular; es así como el gerente de marketing, para medir la eficacia del servicio comercial deberá identificar el desarrollo que presenta el ROI y no el ROE; el gerente general que desee conocer el desempeño global de la empresa, deberá considerar para la evaluación al ROA; el encargado de desarrollo de proyectos deberá basar sus requerimientos presupuestales en un ROI atractivo; mientras que los accionistas se fijarán en la evolución del ROE.

Asimismo, se debe señalar que la principal medición del desempeño corresponde a la rentabilidad sobre las ventas; lo cual se debe a que la rentabilidad económica, financiera y de inversión depende de aquélla. Por lo tanto, si la rentabilidad sobre las ventas es nula, las demás también lo serán.

CLASE 12

3.2.5. Crecimiento

Todas las empresas buscan el crecimiento, esto se debe a que gracias a ello, éstas pueden incrementar sus utilidades, y por ende, resguardarse de los factores que amenazan su supervivencia.

Existen estudios que indican que el crecimiento presenta una relación directa con la rentabilidad sobre las ventas; en donde un incremento en la tasa de crecimiento provocaría un incremento en su margen sobre las ventas, debido a que la empresa al expandirse a nuevos sectores o regiones, adquiere un poder de mercado, pudiendo negociar mejores condiciones con proveedores, compradores, empleados, etc. Asimismo, la empresa al ingresar a nuevos mercados, reduce el riesgo de su diversificación, ya que la capacidad financiera de ésta permite realizar las inversiones requeridas para poder establecerse en los nuevos sectores seleccionados.

Generalmente los empresarios evalúan como positivo el crecimiento de sus empresas, no sólo por motivos económicos, sino también por razones psicológicas o sociales; es así como por medio del crecimiento, las empresas lograrán tener un mayor estatus, dada la mayor cobertura que logran alcanzar. Asimismo, el crecimiento fomenta el empleo, ya que se requerirá de un mayor número de personal para poder operar en los nuevos mercados en los cuales se establece la empresa, impulsando el desarrollo de la carrera de los empleados más antiguos; y finalmente, el crecimiento favorece a los gerentes que lo han impulsado, quienes lograrán un mayor estatus social, siendo considerados como personas exitosas y con ambiciones políticas.

Dado lo anterior, se puede decir que el crecimiento es una medida económica empleada por las empresas para evaluar su desempeño; lo cual les permite identificar su capacidad de desarrollar las oportunidades comerciales y técnicas.

El crecimiento puede ser medido mediante dos tipos de tasas: la tasa de crecimiento absoluto y la tasa de crecimiento relativo. A continuación, se explicarán cada una de ellas.

a) Tasa de crecimiento absoluto

Corresponde a un porcentaje en el cual se mide la evolución que ha tenido algún ítem de la empresa entre un período dado y el siguiente.

Generalmente, el crecimiento generado en las ventas de la empresa entre un período y otro equivale al crecimiento absoluto; por ejemplo, en el caso de ELSA, cuando se dice “la leche descremada de ELSA ha experimentado un incremento en las ventas de un 20% durante el año 2008, respecto al año anterior”, se está haciendo alusión al crecimiento absoluto.

Para poder medir el crecimiento absoluto, se deberá considerar la siguiente fórmula:

$$\text{Crecimiento Absoluto} = \frac{\text{Ventas}_{t+1} - \text{Ventas}_{t}}{\text{Ventas}_{t}}$$

Donde:
t = Período en evaluación
t+ 1 = Período siguiente

En el ejemplo que se muestra a continuación, se puede observar claramente la forma en que deberá calcularse el crecimiento absoluto.

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

El Estado de Resultado para los años 2008 y 2009 de ELSA, presenta los siguientes ingresos de explotación:

	Enero - Diciembre 2007	Enero - Diciembre 2008
Ingresos de explotación	394.672.431	521.499.318

De acuerdo a los datos anteriores, el crecimiento absoluto de la empresa es el siguiente:

$$\boxed{Crecimiento\ Absoluto = \frac{521.499.318 - 394.672.431}{394.672.431} = 32.14\%}$$

Por tanto, se puede decir que la empresa "ELSA" ha tenido un crecimiento de las ventas durante el año 2008, respecto a igual período anterior, de un 32.14%. Es decir, sus ventas se han incrementado en un 32.14% durante el período 2007 – 2008.

b) Tasa de crecimiento relativo:

Corresponde al porcentaje mediante el cual se mide la evolución del crecimiento de la empresa, en relación a sus competidores, o bien, a una norma establecida.

Generalmente, el crecimiento relativo se observa en la participación de mercado de la empresa en relación a la industria; en donde se puede identificar la mayor o menor competitividad alcanzada por la empresa.

Para poder medir el crecimiento relativo, se deberá considerar la siguiente fórmula:

$$\text{Crecimiento Relativo} = \frac{\text{\% Crecimiento Empresa} - \text{\% Crecimiento Competidor (Norma)}}{\text{\% Crecimiento Competidor (Norma)}}$$

- Aplicación del Concepto en la Empresa de Referencia

En el ejemplo que se muestra a continuación, se puede observar claramente la forma en que deberá calcularse el crecimiento relativo.

Continuando con el ejemplo anterior; se sabe que ELSA, tuvo un crecimiento en sus ventas del 32.14%, durante el período 2007 – 2008.

Además, si de acuerdo a los informes del mercado, se identifica que la industria ha experimentado un crecimiento de la demanda del 33%.

El crecimiento relativo que tendrá la empresa en relación a la industria en la cual opera, será el siguiente:

$$\text{Crecimiento Relativo} = \frac{32.14\% - 33\%}{33\%} = -2.61\%$$

Por tanto, se puede indicar que la industria crece un 61% más rápido que la empresa "ELSA", y por ende, "ELSA" está perdiendo un 2,61% de mercado.

Como se puede recordar, otra forma de determinar el crecimiento relativo, es mediante la comparación entre empresas similares (competidoras). Suponiendo que el competidor directo de ELSA, en el rubro de la industria láctea, es la empresa NSA, quien posee un crecimiento del 32%.

En este caso, el crecimiento relativo de ELSA será el siguiente:

$$\text{Crecimiento Relativo} = \frac{32.14\% - 32\%}{32\%} = 0.44\%$$

Por lo tanto, se puede decir que ELSA está creciendo un 0.44% más rápido que NSA. Por lo tanto, esta última está perdiendo participación en el mercado de las empresas lácteas, haciéndose menos competitiva que ELSA.

Como se puede observar, el crecimiento absoluto influirá en el crecimiento relativo; por lo tanto, si la empresa experimenta un desarrollo en sus ventas, probablemente provocará un cambio en su posición competitiva.