

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"CLUSTER, UNA ESTRATEGIA PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD, EN LA
MEDIANA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL
(ESTUDIO DE CASO "PASTELERÍA LORENA)"

PRESENTADO POR:

CHAVARRIA AMAYA, MARIO ALBERTO
VILLATORO BENITEZ, DIANA ARACELI

DOCENTE DIRECTOR:

Ms.C RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

CIUDAD UNIVESITARIA ORIENTAL, NOVIEMBRE DEL 2004

SAN MIGUEL,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

RECTORA

Dra. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

VICE-RECTOR ACADÉMICO

Ing. JOAQUIN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

Dra. CARMEN ELIZABETH RODRÍGUEZ DE RIVAS

SECRETARIO GENERAL

Lic. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VETA

FISCAL GENERAL

Lic. PEDRO ROSALIO ESCOBAR

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA
ORIENTAL**

DECANO INTERINO

Ing. JUAN FRANCISCO MÁRMOL CANJURA

SECRETARIA GENERAL

Lic. LOURDES ELIZABETH PRUDENCIO COREAS

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

Lic. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

COORDINADOR DEL SEMINARIO

Lic. CARLOS TREJOS URQUILLA

DOCENTE DIRECTOR

Ms.C RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

ACTO QUE DEDICO

A DIOS TODOPODEROSO

Por haberme dado la inteligencia, tenacidad y el coraje para terminar con éxito mi carrera.

A MIS PADRES

Juan Humberto Villatoro Jiménez, gracias por darme su apoyo y cariño.

Gloria esmeralda Benítez de Villatoro (de grata recordación y que Dios la tenga en su santa gloria) mil gracias por ser mi mayor ejemplo de amor, entrega, humildad, respeto, coraje y por haberme entregado su inmenso amor.

"MADRE ESTE TRIUNFO NO ES SOLO MIO, JUNTAS LO LOGRAMOS

TE AMO Y SIEMPRE TE LLEVARE EN MI CORAZÓN"

A MIS HIJOS

Luis Ángel Revelo Villatoro y Diana Gabriell Revelo Villatoro gracias por ser esa luz que me guía y esa fuerza que me empuja a salir adelante.

A MIS HERMANOS

Y especialmente a Francisco Antonio Villatoro Benítez, por haberme cuidado como un padre y darme su apoyo siempre.

Luis Carlos Villatoro Benítez y Saúl Humberto Villatoro Benítez por su gran amor.

Florida Concepción Villatoro Benítez, María de la Cruz Villatoro Benítez, Vilma Esmeralda Villatoro Benítez por estar siempre con migo, por su apoyo incondicional y especial cariño, todos han sido una luz en mi vida.

José Calixto Villatoro Benítez, Joaquín Israel Villatoro Benítez, gracias a todos por poner todo su empeño e impulsarme a seguir adelante para culminar mis estudios.

A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS

Por sus palabras de aliento y por confiar siempre en mí.

A MIS MAESTROS

Por haberme transmitido sus conocimientos y ayudarme a dar mis primeros pasos en mi carrera y en especial al Lic. Raúl Antonio Quintanilla Palacios por su apoyo incondicional.

A MI COMPAÑERO DE TESIS

Mario Alberto Chavarria Amaya, gracias por compartir con migo este triunfo, por el apoyo y la confianza que deposito en mí para culminar con éxito la carrera.

Diana Araceli Villatoro Benítez

ACTO DE AGRADECIMIENTO QUE DEDICO

A DIOS TODOPODEROSO

Por haberme dado la sabiduría e inteligencia, para escalar este peldaño de mi superación.

A MI SEÑOR JESUCRISTO

Por darme la esperanza, e interceder en mis adversidades y necesidades tanto espirituales como materiales, ante su Padre, en cada momento de mi vida.

A MIS PADRES

Amadeo Chavarria Sánchez y Corina Amaya de Chavarria, por el sacrificio, la confianza y el deseo de ayudarme, para culminar mi carrera.

A MIS HERMANOS

Elvira del Carmen Chavarria de Ramírez y Amadeo Chavarria Amaya, por la ayuda, comprensión y solidaridad que me mostraron en el trayecto de mis estudios.

A ANA CECILIA

Por haber recibido de ella, el calor, el apoyo incondicional e impulsarme a seguir con mis objetivos, cuando lo adverso surgía en el trayecto de mi carrera.

A MI HIJO

Mario Eduardo Chavarria Ventura, por ser una de las razones, que me inspiro a seguir adelante con mis esfuerzos, hasta escalar este peldaño de mi superación personal.

A MIS MAESTROS

Por darme los conocimientos para culminar con éxito mi carrera, y en especial al Lic. Raúl Antonio Quintanilla, por su labor y dirección incondicional, que fue importante para finalizar la meta propuesta.

A MIS A AMIGOS Y DEMÁS FAMILIARES

Por darme el ánimo, y el interés de que siguiera adelante, a pesar de las dificultades.

A MI COMPAÑERA DE TESIS

Diana Araceli Villatoro Benítez, por su comprensión y ser un apoyo vital, para culminar con éxito mi carrera.

Mario Alberto Chavarria Amaya

INTRODUCCIÒN

En El Salvador, dentro del nuevo orden económico consistente en globalización, las medianas empresas en todos los sectores económicos, se enfrentan a nuevos desafíos y retos que les impide competir en el mercado de una manera más optima; siendo necesario y de mucha importancia la implementación de nuevas y modernas estrategias que las lleve a ser más eficientes, con el fin de evitar el cierre progresivo de muchas de estas empresas.

Por lo que la implementación y desarrollo de alianzas (cluster) es una de las formas modernas y eficientes, que incentivan y estimulan la cooperación entre: proveedores, transformadores y distribuidores, en iniciativas comunes tanto en la investigación como el desarrollo, fomentando la sana competencia entre las diferentes empresas de una misma industria; convirtiéndose en condición necesaria para la eficiencia de esa industria en un mercado altamente competitivo.

Es pertinente manifestar que el trabajo se desarrolla en cuatro capítulos, cuyo contenido se describe a continuación:

CAPITULO I: Este apartado contiene los aspectos generales sobre la mediana empresa panificadora detallando, antecedentes en El Salvador, la ciudad de San Miguel, el caso en estudio "Pastelería Lorena". También se desarrolló el análisis de la situación problemática, enunciado del problema, justificación, alcances y limitaciones, objetivos, sistema de hipótesis y operacionalización de sus variables.

CAPITULO II: En este capítulo se encuentran una serie de teorías relacionadas al tema tales como: competitividad, productividad, alianzas estratégicas, las tres C's, estrategia competitiva, dinámica de cluster, formas de realizar alianzas estratégicas, lo que es un modelo administrativo de asociatividad, gerencia de un cluster, elementos centrales de un cluster, los tipos de cluster y definición de términos básicos, tipo de investigación, población y muestra, así como sus métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos.

CAPITULO III: Este capítulo comprende la tabulación de la encuesta, su respectivo análisis e interpretación de resultados por medio del método FODA, el cual se llevo a cabo con el objeto de conocer la situación actual de la mediana industria panificadora.

CAPITULO IV: En este apartado se reflejan las condiciones actuales de la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel; y que debe hacer esta para mejorar su situación actual, y de esta forma poder enfrentar los desafíos y retos venideros del mercado y sociedad modernizados en los cuales se desenvuelven.

CAPITULO V: Este comprende la propuesta de los lineamientos estratégicos de la formación de cluster, sus objetivos y la justificación respectiva. Seguidamente se describen las etapas (integración vertical y la integración horizontal; el acuerdo cooperativo, metodología del acuerdo cooperativo, pasos para llevar a cabo la consolidación del cluster, la organización y posible modelo de un cluster y consideraciones finales.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación realizado por estudiantes de la facultad de Economía, para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas, realizado entre mayo a octubre del año 2004, cuyo tema "Cluster, una estrategia para elevar la competitividad, en la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel (Estudio de caso pastelería Lorena"); tiene como objetivo y propósito fundamental implementar la ejecución y eficacia de un Cluster en la Mediana industria panificadora en la ciudad de San Miguel, teniendo como Empresa gestora a la Pastelería Lorena.

El Cluster "Es un grupo geográficamente próximo de empresas de una industria y de empresas e instituciones que la proveen de bienes y servicios o le son complementarios", así también el Cluster es "la agrupación espontánea (a veces deliberada)" de grupos de empresarios en espacios geográficos cercanos, con el propósito de acometer esfuerzos colectivos para elevar y mantener la competitividad.

El propósito o contenido fundamental de la investigación es implementar en la cultura empresarial de San Miguel, haciendo sobre todo hincapié en el sector de la industria panificadora;

de como enfrentar las amenazas de la globalización y los tratados de libre comercio que están entrando en la región. El implementar el Cluster como estrategia ,a través de una forma de asociatividad es una oportunidad que tienen las empresas para construir ventajas competitivas, siendo muy difícil conseguirlas de forma individual.

El diagnostico realizado en la investigación permitió conocer la situación externa e interna de la de la mediana industria panificadora y de la Empresa gestora pastelería Lorena, obteniendo fortalezas para la asociatividad tales como, incremento en la producción, mayor presencia en el mercado, solvencia en la situación financiera, deseo de trabajar en conjunto por parte de las Empresas integrantes del cluster,y mayor organización; también se lograron detectar algunas debilidades como, falta de un flujograma en el área de producción, existe demasiada autosuficiencia en las Empresas al no querer asociarse, no existen controles en los niveles de desperdicio en cuanto a los materiales para producir el producto, hay que mejorar la visión y misión de la alta gerencia y los mandos medios con respecto al futuro empresarial.

Como resultado de la investigación, se llevo a cabo la presentación de una propuesta, con objetivo de crear en la

mediana industria panificadora de San Miguel, la implementación de un cluster, que contenga los elementos, como son: 1) la identificación de líderes empresariales, 2) diagnóstico de la situación actual, 3) Benchmarking, 4) implementar metodología de cluster y el proceso analítico de las cinco fuerzas competitivas; también se implementarán dos etapas que consisten en la 1) integración vertical; que consiste en un proceso que comprende los diferentes eslabones de las cadenas productivas implícitas en la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel, que es liderada por la empresa "Pastelería Lorena" y 2) la integración horizontal el cual es un acuerdo de cooperación entre medianas empresas de la industria, en la que cada empresa mantiene su independencia y autonomía que buscan un objetivo común, obteniendo la consolidación del cluster que contiene las cadenas productivas aguas arriba, la de la Pastelería Lorena, y aguas abajo, en la que cada cadena productiva está integrada por proveedores, transformadores, canales de distribución, y el consumidor que consolidan de esta forma el cluster.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	viii
RESUMÉN EJECUTIVO.....	xi
 CAPITULO I	
 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y LA FORMACIÓN DE CLUSTER	
1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA.....	19
1.1.1 En El Salvador.....	20
1.1.2 En la ciudad de San Miguel.....	21
1.1.3 Antecedentes de la empresa "Pastelería Lorena"....	22
1.2 ANTECEDENTES DE CLUSTER.....	24
1.2.1 En el mundo.....	24
1.2.2 En El Salvador.....	26
1.3 ANALISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	28
1.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	31
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	31
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	34
1.6.1 Alcances de la investigación.....	34
1.6.2 Limitaciones de la investigación.....	35
1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
1.7.1 Objetivo General.....	36
1.7.2 Objetivos específicos.....	36

1.8	SISTEMA DE HIPOTESIS.....	37
1.8.1	Hipótesis General.....	37
1.8.2	Hipótesis Específica.....	37
1.9	DEFINICION Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	38

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y METODOLOGICO

2.1	LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	41
2.1.1	¿Qué es competitividad?	41
2.1.2	¿Qué es productividad?	42
2.1.3	¿Qué es una estrategia competitiva?	43
2.1.4	Concepto de clima de negocios.....	43
2.1.5	Las cinco fuerzas que determinan la competitividad.....	44
2.1.6	¿Qué es cadena productiva?	46
2.2	LAS TRES C´s.....	48
2.3	ALIANZAS ESTRATEGICAS.....	49
2.3.1	¿Qué es una alianza estratégica?	49
2.3.2	Tipos básicos de acuerdos cooperativos.....	49
2.3.3	Formas de realizar alianzas estratégicas.....	50
2.3.4	Ventajas de las alianzas estratégicas.....	51
2.4	MODELO ADMINISTRATIVO DE ASOCIATIVIDAD.....	52
2.4.1	Antecedentes de la asociatividad.....	52
2.4.2	Modelos asociativos.....	53

2.5 LA DINAMICA DE LOS CLUSTER.....	55
2.5.1 ¿Qué es un cluster?	55
2.5.2 Ventajas competitivas de los cluster.....	57
2.5.3 Limitantes para el desarrollo de un cluster.....	58
2.5.4 Elementos centrales de un cluster.....	58
2.5.5 Tipos de cluster.....	59
2.5.6 Gerencia en el cluster dinámico.....	60
2.5.7 Definición de términos básicos.....	62
2.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	66
2.6.1 Población y muestra.....	67
2.6.1.1 Población.....	67
2.6.1.2 Muestra.....	67
2.6.2 Métodos, técnicas e instrumentos.....	68
2.6.3 Procedimiento.....	69

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LA INDUSTRIA DE PANIFICACION EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL

3.1 MEDIANA INDUSTRIA PANIFICADORA.....	70
3.1.1 Tabulación, análisis e interpretación de la información.....	70
3.2 CASO DE ESTUDIO EMPRESA "PASTELERIA LORENA".....	95
3.2.1 Análisis e interpretación de resultados del FODA....	95

CAPITULO IV**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1 CONCLUSIONES.....	111
4.1.1 Empresa "Pastelería Lorena".....	112
4.1.2 Mediana industria panificadora.....	112
4.2 RECOMENDACIONES.....	113
4.2.1 Empresa "Pastelería Lorena".....	114
4.2.2 Mediana industria panificadora.....	114

CAPITULO V**PROPUESTA DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA LA FORMACION DE CLUSTER**

5.1 Objetivos De La Propuesta.....	118
5.1.1 Objetivo General.....	118
5.1.2 Objetivos Específicos.....	118
5.2 Justificación.....	118
5.3 Cluster Una Estrategia Competitiva.....	121
5.3.1 Etapas De Implementación De La Propuesta.....	122
5.3.1.1 Integración Vertical: Etapa 1.....	123
5.3.1.2 Cadena productiva: Identificación de elementos integrantes.....	125
5.3.1.3 Sistema de cadena Productiva.....	135
5.3.1.4 Alianzas Estratégicas (acuerdos).....	137

5.3.1.5 Integración Horizontal: Etapa II.....	140
5.3.1.6 Proceso de Elaboración del acuerdo cooperativo...	140
5.3.1.7 Metodología del Acuerdo de Cooperación.....	142
5.4 CONSOLIDACIÓN DEL CLUSTER.....	145
5.4.1 Pasos para llevar a cabo la consolidación del Cluster.....	146
5.4.2 Formación del Cluster.....	150
5.4.3 Organización de Cluster. Posible modelo.....	150
5.5 CONSIDERACIONES FINALES.....	153
BIBLIOGRAFIA.....	155
ANEXOS	

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y LA FORMACIÓN DE CLUSTER.

1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA

Dieciocho siglos antes de Cristo varias tribus nómadas partieron con sus rebaños de Caldea para ir a vivir a Egipto y el alimento que se les dio de comer en el desierto (Éxodo 16,32) fue el maná que por la noche caía del cielo y el pueblo salía de sus campamentos a recogerlo, lo hacían harina en molinos o lo machacaban en un mortero; luego lo cocían y hacían torta con el, (Números 11,7-9); después se le dio la orden a Moisés, que comunicara al pueblo de Israel, llevar como ofrenda las primicias de la primera cosecha (Lev. 23,9), entonces llegó el primer hombre de Baalsalisa que traía a Moisés pan y trigo, eran los primeros veinte panes hechos (Lev. 4,42) con flor de harina y cocidos con levadura (Lev.23,17) que se conoce y utiliza en la actualidad en las panaderías.¹

Con la llegada de los españoles a América se conoce el pan ya que fueron ellos quienes trajeron el trigo y lo sembraron en varias regiones de Centro y Sur América. Muchos europeos emigraron de sus países y se radicaron en nuestro suelo, estos emigrantes eran de clases populares y su capital lo integraban

¹ Ricciardi, Ramón, Hurault, Bernardo y Sociedad Bíblica Católica Internacional – Roma “La Biblia Latinoamericana” 1972. Ps. 106, 160, 318, 330 ,1532

únicamente, el oficio que conocían, unos eran herreros, otros carpinteros y algunos panaderos. Estos pocos panaderos fueron traídos especialmente para fabricar el pan que comían los sacerdotes y autoridades españolas que en esa época dirigían la colonización.

Cuando los nativos y mestizos se dieron cuenta que el panadero llevaba una mejor vida que la de ellos, buscaron aprender el oficio de la panificación y así poco a poco, surgieron panaderos de los cuales, los que sobresalían eran enviados a diferentes lugares de América, para que siguieran con el objetivo principal de hacer pan para los gobernadores.

1.1.1 En El Salvador

La panificación en El Salvador fue originalmente artesanal y algunas materias primas eran traídas de otros países especialmente la harina de trigo que era importada de Canadá.

Al inicio del siglo XX las panaderías trabajaban con muchas dificultades porque no contaban con las herramientas apropiadas, no se tenían los conocimientos adecuados y no se conocían muchos ingredientes, como el polvo de hornear, sabores, colores, emulsificantes y levaduras.

Fue en la década de los 20"s que "Panadería las Victorias" mecanizo gran parte de los procesos convirtiéndose en la

primera mecanizada en El Salvador. Luego surgieron otras panaderías las cuales siguieron su ejemplo y comenzaron a obtener maquinas amadoras, batidoras, hornos mecanizados, etc.²

1.1.2 En La Ciudad De San Miguel

En la ciudad de San Miguel, por los años 1935 se contaba con algunas panaderías, sin embargo, la que más sobresalía en aquella época era la panadería "La India", cuyo propietario fue un Sr. De origen Italiano de apellido Letona, dicha panadería producía pan francés y variedad de pan dulce, entre los cuales se pueden mencionar, quesadilla, chamberguita, chachama, etc. Con el tiempo se incremento la variedad de pan dulce que producía la panadería "La India", en esa época los hornos eran rústicos a base de leña; además se carecía de sala de ventas, el producto era distribuido en canastas, y lo realizaban las mismas personas que lo elaboraban.

A través del tiempo se fundaron nuevas panaderías, como por ejemplo: panadería Lilian por el año 1960, panadería Lorenzana, panadería Gloria; y en el año 1973 la panadería "El Nilo". Luego se fueron fundando una serie de panaderías, como

² Ramírez Guevara, Yesenia. Propuesta de un Manual de Calidad para las Pequeñas Empresas Panificadoras de la Ciudad de Usulután, Universidad Capitán General Gerardo Barrios, El Salvador p. 13.

pastelería la Francesa; cuyo dueño era un Sr. De apellido Clavel, "pastelería Lorena", panadería Josué, etc.

De esta manera, es como ha venido creciendo la industria panificadora en la ciudad de San Miguel, la cual actualmente esta constituida aproximadamente por unas 60 panaderías, entre micros, pequeñas y medianas, incluyendo la panadería "La India", que data desde el año 1935.³

1.1.3 Antecedentes De La Empresa "Pastelería Lorena"

La empresa "Pastelería Lorena", está dedicada a la industria panificadora desde 1981, ubicada en la ciudad de San Miguel teniendo como mercado principal la zona oriental de El Salvador; es una empresa familiar que comenzó en casa de habitación de los propietarios, la cual creció con el empuje matrimonial y relevo generacional; ya que son los hijos de la familia quienes toman la dirección de la empresa y la llevan desde menos de 100 empleados hasta convertirlos en más de 300 empleados.

Actualmente conforman un grupo de empresas, cuyos nombres y giros se menciona a continuación:

- CORVERA, S.A DE C.V, dedicada a la producción y venta de pan y pasteles.

³ Fuente, Empresario, Sr. Gustavo Ulises Cerritos (Propietario Panadería El Nilo)

- RODANH, S. A DE C.V, dedicada a la distribución del producto (dueña de la flota de vehículos)
- DON BETO, son los restaurantes de comida formal
- GRUPO LORENA, quien provee la fuerza laboral de los restaurantes
- CONSTRUCTORA DE INMUEBLES, dedicada a la construcción de inmuebles.

Además, cuenta actualmente con una planta de producción en San Miguel, así como también con 15 sucursales (restaurantes tipo cafetería) localizadas en las más importantes ciudades de la zona oriental y lugares estratégicos dentro de las principales cabeceras departamentales, entre algunos lugares podemos mencionar: Santa Rosa de Lima e Intipuca (La Unión), San Francisco Gotera (Morazán), San Miguel, Usulután, etc.

Del total de sucursales, 8 se encuentran en la ciudad de San Miguel, ubicadas en importantes centros comerciales de esta ciudad como Metro centro, Galería Jardín, entre otros, y las establecidas en el centro de la ciudad con gran capacidad instalada para atender a sus clientes. Pastelería Lorena es el nombre comercial de la empresa, y su eslogan es "El auténtico sabor Migueleño".

1.2 ANTECEDENTES DE CLUSTER

1.2.1 En El Mundo

En 1995 "HUBERT SCHMITZ, del Instituto de Estudios de Desarrollo de la Universidad de Sussex en Inglaterra, señala que el término Distrito Industrial fue utilizado por primera vez por Alfred Marshall en el año de 1920 al señalar las economías que surgen de la concentración de industrias especializadas en una determinada localidad.

El mismo Schmitz, señala que el concepto Marshalliano, Distrito Industrial fue retomado por el economista Becattini, al analizar la organización industrial italiana de Tuscani dentro de la región de Emilia Romagna y regiones vecinas, dando origen a lo que ahora se conoce como El Modelo de la "Tercera Italia". Becattini, definió Distrito Industrial como una entidad socio territorial, caracterizada por la presencia, tanto de una comunidad de personas, como una población de empresas que tienden a unirse.

Rabelloti (1967) dice que un Distrito Industrial, es una organización de producción, con las siguientes características: un conglomerado de empresas concentradas geográficamente, un conjunto de encadenamiento hacia delante y hacia atrás entre los agentes económicos, con base en intercambio de bienes,

información y personas a través de los mercados o por fuera de ellos, las relaciones de los agentes económicos, obedecen a un código de conducta, a veces explícito, pero a menudo implícito como resultado del medio social y la cultura predominante, el apoyo de instituciones de carácter privado y público.

Estas características corresponden a lo que ahora se conoce como Cluster, con la particularidad de que hace énfasis en los aspectos culturales y sociales, que son factores determinantes con la confianza que debe existir entre los agentes del Cluster para que se de una cooperación intensa, sin la cual solo existirían concentraciones geográficas de empresas sin mayores beneficios, (Según Joseph Ramos y Michael Porter).¹

En Centroamérica, a partir de enero de 1995 el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), propició el inicio de un dialogo entre los jefes de Centroamérica, fue a partir de ese encuentro que se consolida el compromiso de los cinco países de la región a impulsar la preparación de lo que se llamaría la "Agenda Centroamericana para el siglo XXI".²

Desde ese año (1995), se iniciaron investigaciones de proyectos, enfocados en la selección de Cluster centroamericanos, con un alto potencial para desarrollar ventajas competitivas, analizando las condiciones externas de las empresas que afectan la competitividad, como los

determinantes de la competencia que actúan desde los climas de negocios específicos de cada Cluster.

1.2.2 En El Salvador

En El Salvador, los Cluster poseen antecedentes en algunos sectores industriales desde el año de 1996, con los cuales se persigue promover el desarrollo de ventajas competitivas, por medio de alianzas sectoriales, formadas por empresas relacionadas dentro de un mismo sector, fomentando la cooperación entre las diversas empresas que participan en la producción de bienes y servicios. Dichos antecedentes han sido tomados del programa nacional de competitividad, impulsado por el Ministerio de Economía, hacia Cluster de agroindustrias.

En El Salvador los Cluster cuyo concepto es una agrupación de empresas, organizaciones dentro de una región o área geográfica determinada, que aseguren el posicionamiento y permanencia de esos bienes de consumo.³

El programa nacional de competitividad ha venido funcionando desde el año 1996, creando o logrando conformar un grupo sólido y organizado que es el sector metalmecánica y metalúrgico de El Salvador. También se ha creado Cluster en artesanías, que lo forma un grupo integrado de compradores, comercializadores y proveedores de insumos y servicios, con

capacidad para solucionar los problemas comunes y capitalizar las oportunidades que se presenten.

El Cluster ha estimulado la capacidad creativa y productiva del sector artesanal, lo que unido a la utilización de tecnología de punta ha dado como resultado mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones; permitiéndole al sector una mayor proyección a nivel nacional e internacional, generando mayores fuentes de empleos (especialmente en las zonas rurales). El Cluster, establece políticas definidas, lo que ha estimulado al sector a elaborar normativas que desarrollen la innovación en los productos salvadoreños.

Algunos logros efectuados han sido:

- Participación grupal en ferias internacionales,
- Gestión de grupo para adquisición de hornos de gas en Ilobasco, lo que permitirá reducir costos entre un 20 y 30% en sus procesos manufactureros.
- Compartir información técnica en procesos productivos en forma conjunta entre los artesanos

Entre los grupos asociativos que conforman Cluster en El Salvador podemos mencionar:

- Grupo asociativo de artesanía
- Grupo asociativo de café
- Grupo asociativo de pesca

- Grupo asociativo de reciclaje

Toda la experiencia de lo que es un Cluster en el país es por iniciativa del FOEX (Fondo de fomento de las exportaciones). Es un fondo con recursos públicos creado por el Ministerio de Economía, con apoyo del Banco Mundial y a través del Programa Nacional de Competitividad.

1.3 ANALISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A partir del siglo XX la Fabrica de El Salvador S. A (FAMOSA) y Molinos de EL Salvador S.A (MOLSA), se convirtieron en pioneras del desarrollo de la industria panificadora en El Salvador; ya que desde su inicio se dieron a la tarea de promover la creación de más panaderías e instalaron escuelas de panificación buscando con ello el desarrollo técnico y científico de la industria en el país.⁴

En El Salvador y específicamente en la Ciudad de San Miguel la mediana industria panificadora desde sus inicios se ha caracterizado por un crecimiento lento, lo que se refleja en infraestructura, organización, formación de personal empírico, escasa tecnología, poco desarrollo empresarial, etc. Para estas empresas mantenerse y ser competitivas ante nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales, trayendo con

⁴ Ibidem. Ramírez Guevara, Yesenia. P. 14

ellos sistemas y técnicas de producción modernas y personal calificado les dejaría en desventaja competitiva.

Hay que manifestar que hoy en día, se habla mucho de las alianzas estratégicas; concepto nada nuevo, por que las alianzas han formado parte de la humanidad.

Es así que en los últimos años, se ha visto una enorme proliferación de diversos acuerdos de cooperación entre empresas de un mismo país o de distintos países, acuerdos que en general se denominan alianzas estratégicas, para enfrentar los retos de la globalización unidos, haciendo énfasis en que "la unión hace la fuerza"; ya que estas surgen como un fenómeno de los mercados globales; no como una organización propiamente dicha sino como un arreglo o negocio entre distintas empresas.

Es por ello que en El Salvador se iniciaron estudios sobre "Clusters", formándose El programa nacional de competitividad, coordinado e impulsado por el Ministerio de Economía que ha venido funcionando desde el año de 1996; para identificar actividades económicas, de carácter estratégico e involucrando a empresas que presentan una mayor capacidad competitiva. Estas estrategias y programas están enfocados a preparar el camino

para un crecimiento sostenible y robusto en el largo plazo, es decir, en los próximos cinco a diez años.⁵

La estrategia tiene que ver con un esquema de asociatividad entre productores, proveedores y comercializadores de bienes de consumo de un sector económico determinado, para generar factores de competitividad (precio, volumen, calidad, entrega oportuna, innovación tecnológica) etc.,⁶ que aseguren el posicionamiento y permanencia de estos bienes en mercados estratégicos seleccionados.

Sin embargo, es importante mencionar que en las medianas empresas panificadoras del país y principalmente en la ciudad de San Miguel no se está aplicando las estrategias sugeridas (formación de clusters). Por tanto es necesario que estas empresas se amparen en estrategias como los clusters que les permitan asegurar un mejor desempeño, mayor competitividad y sostenimiento a largo plazo, para competir en mercados globalizados.

Ante lo expuesto anteriormente, el grupo responsable del estudio considera importante realizar la presente investigación, lo que permite obtener información para elaborar los lineamientos estratégicos de la formación de cluster, que se presenta como propuesta para que pueda ser efectiva su

⁵ Menjivar, Cristian, "Competitividad es el Reto de El Salvador". La Prensa Gráfica, El Salvador, 1997. p. 2

⁶ <http://www.minec.gob.sv> "Clusters"

realización en la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

1.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿De que manera la formación de un "Clusters" entre la mediana empresa de la industria panificadora serviría como estrategia para elevar la competitividad?

1.5 JUSTIFICACION

El presente trabajo de investigación, "Cluster una estrategia para elevar la competitividad en la industria panificadora (estudio de caso "Pastelería Lorena)". Es de vital importancia para el desarrollo económico y empresarial de industria panificadora de la ciudad de San Miguel; ya que servirá como una propuesta a las empresas en estudio, que les permita enfrentar el nuevo orden mundial de carácter económico, consistente en la globalización y los tratados de libre comercio (TLC), que obligan a las empresas a organizarse y afrontar en conjunto los retos de los aspectos modernos en la comercialización de bienes y servicios, ya que al no tomar en cuenta estas empresas los nuevos avances en materia de competitividad; con el paso de los años podrían desaparecer, no ser rentables o quedarse estancadas con procesos

productivos, canales de distribución y tecnología desfasada. Por lo tanto las empresas por medio de la estrategia competitiva de asociatividad (Cluster), trata de definir o establecer un método para competir en su sector, que sea rentable y a la vez sostenible.

Para la presente investigación se han tomado diversas experiencias en otros sectores entre los que se pueden mencionar:

- Grupo asociativo de artesanías
- Grupo asociativo del café
- Grupo asociativo de pesca, etc.

Todos estos "Cluster" han sido financiados por el Banco Mundial y recursos públicos, a través del Programa de competitividad del Ministerio de Economía de EL Salvador, generando ejemplos de cómo puede mejorar la competitividad de estas empresas en forma conjunta, en el desempeño de sus objetivos, tanto en el ámbito nacional e internacional.

Estos programas que datan desde el año de 1996 guían sus esfuerzos en un clima de negocios donde exista la modernización del marco legal regulatorio e institucional que fomente y facilite el desarrollo del comercio y la inversión a través de "Cluster". El trabajo de investigación "Cluster una estrategia para elevar la competitividad en la industria

panificadora (estudio de caso, Pastelería Lorena)"; tiene como finalidad; propiciar el aprendizaje y la adopción de esquemas asociativos entre productores, comercializadores, proveedores de recursos financieros e infraestructura física para generar una mayor competitividad; dichos esquemas "Cluster" tienen el potencial de generar desarrollo económico en El Salvador sobre todo en el sector de interés de esta investigación que es la industria panificadora de la ciudad San Miguel, que desarrolle la capacidad empresarial en los temas de calidad y productividad, que diseñe y lleve a cabo proyectos de mejora continua y fortalecer la infraestructura de calidad y competitividad del sector productivo de la pequeña y mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

Esta investigación será útil para otros sectores productivos a mediano plazo en un promedio de tres años. Tiempo en el cual se ha verificado si la propuesta a la industria panificadora dio su resultado.

También se espera que la micro y pequeña empresa de los diversos sectores puedan crecer y desarrollarse, tomando como estrategia competitiva la formación de "Cluster".

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 Alcances De La Investigación

La investigación dirigida a la mediana empresa de la industria panificadora de la ciudad de San Miguel, "Cluster una estrategia para elevar la competitividad de la industria panificadora (estudio de caso "Pastelería Lorena"), tendrá los siguientes alcances:

- La investigación aporta a la mediana empresa panificadora de San Miguel los lineamientos básicos que le permitan desarrollar ampliamente la formación de Cluster en la industria panificadora.
- Se realizaron dos investigaciones paralelas: una en el caso de estudio "Pastelería Lorena" y la otra en todas las panaderías obteniendo la información que permitió elaborar los lineamientos estratégicos en la formación de Cluster.
- La investigación se realizó en el periodo comprendido entre Mayo de dos mil cuatro a octubre de dos mil cuatro.
- El estudio brindó los lineamientos para la formación de Cluster que pueda ser efectiva en la empresa "Pastelería Lorena", cuyos lineamientos puedan ser replicados en los

demás sectores industriales de la ciudad de San Miguel y a nivel nacional.

- El estudio comprendió el sector de la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.
- La investigación beneficia a la empresa "Pastelería Lorena" y a otras empresas del sector que consideren que la formación de Cluster es una herramienta que ayuda a la eficacia y eficiencia de sus recursos para afrontar los retos de la globalización.

1.6.2 Limitaciones De La Investigación

Las limitantes en el presente trabajo de investigación son:

- La información es escasa, ya que en El Salvador la estrategia de Cluster no cuenta con muchos casos prácticos.
- Dificultad para concertar las entrevistas, ya que los gerentes - propietarios no cuentan con la disponibilidad de tiempo suficiente y necesario como para poder obtener una información más segura y confiable de la realidad del entorno tanto interno como externo de las empresas que profundice el tema de investigación.

- Desconfianza por parte de los gerente- propietarios en no permitir el acceso a la información más real y profunda.
- Los empresarios son empíricos y no toman muy en serio las investigaciones y sugerencias que proponen el equipo, es por ese motivo que las respuestas que se obtuvieron de los empresarios no es de un compromiso con los aportes de las investigaciones académicas. Como consecuencia del tipo de cultura empresarial, que mantiene rígido el pensamiento del empresario, lo que no permite cambiar a nuevas formas y técnicas de competir en el mercado actual.

1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Objetivo General.

- Proponer la estrategia del "Cluster" a la industria panificadora en la ciudad de San Miguel, para elevar la competitividad (Estudio de caso Pastelería Lorena).

1.7.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnostico de las condiciones de la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

- Proponer a la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel, los lineamientos estratégicos para la realización de un "Cluster".

1.8 SISTEMA DE HIPÓTESIS

1.8.1 Hipótesis General

- La estrategia "Cluster" contribuiría a la competitividad de la industria panificadora en la ciudad de San Miguel.

1.8.2 Hipótesis Específicas

- Un diagnóstico interno y externo permitiría conocer la situación de la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.
- La propuesta de los lineamientos estratégicos, en la mediana industria panificadora permitiría la realización de "Cluster".

1.9 DEFICION Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES
- La estrategia "Cluster" contribuiría a la competitividad de la industria panificadora en la ciudad de San Miguel.	- Formación de Clusters	Creación de grupos de empresas, ya sea por productos, procesos, sectores económicos, regiones o por cadenas productivas.	Identificación de aquellos grupos de empresas geográficamente concentradas para realizar alianzas estratégicas	-Modelos de "Cluster" - Factores económicos
	- Competitividad	Es la habilidad de alcanzar alta productividad basándose en el uso innovador de los recursos humanos de capital y los activos físicos.	Se refiere al aprovechamiento máximo de cada uno de los recursos con que cuenta la pequeña y mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel para lograr mayores rendimientos	
HIPÓTESIS ESPECIFICAS	- Ambiente interno y	Conjunto de aspectos	Conocimiento esencial de una	- Fortalezas y debilidades

<p>- diagnostico interno y externo permitiría conocer la situación de la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.</p>	<p>Un y la la</p>	<p>ambiente externo.</p>	<p>estructurales que inciden sobre la empresa a niveles exógenos y condicionan su actividad</p>	<p>perspectiva clara de las capacidades y deficiencias y de los recursos, de las oportunidades de mercado y de las amenazas externas para el futuro bienestar de las empresas en estudio.</p>	<p>- Oportunidades y amenazas</p>
		<p>- Situación actual de la industria</p>	<p>Estado de desarrollo en los niveles: organizacionales, tecnológicos, humanos y económicos de una institución.</p>	<p>Factores que influyen tanto interna como externamente en el desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana industria panificadora.</p>	<p>- Entorno geográfico - Competencia - Relaciones comerciales</p>
<p>La propuesta de los lineamientos</p>	<p>- Lineamiento</p>	<p>Sistema complejo y adaptativo que</p>	<p>Lineamientos que permiten</p>	<p>- Estrategias</p>	

<p>estratégicos, en la mediana empresa permitiría la realización de "Cluster".</p>	<p>estratégicos</p>	<p>implica un conjunto de esfuerzos y el manejo de los recursos para alcanzar los objetivos generales</p>	<p>guiar a la industria panificadora para obtener un adecuado manejo de sus recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Misión y visión - Políticas
	<p>- Realización de Cluster</p>	<p>Elaboración de alianzas entre empresas y entidades que trabajan en la fabricación, distribución y comercialización de un mismo producto o servicio.</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación -Alianzas -Acuerdos Contratos de compra/venta

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y METODOLOGICO

Los sectores productivos, en la actualidad, enfrentan los retos de un nuevo entorno económico, la llegada de empresas, cada día más competitivas y clientes que exigen mayor calidad en productos y servicios. Para estar al nivel de las exigencias del mercado, es necesario invertir en el mejoramiento de ambiente competitivo (infraestructura, recurso humano, cluster de negocio, etc.)

2.1 LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

2.1.1 ¿Qué es competitividad?

“Es la habilidad de alcanzar alta productividad basándose en el uso innovador de los recursos humanos, de capital y los activos físicos”⁷

“Es la habilidad con la que se utilizan los recursos humanos, tecnológicos, económicos y activos fijos”.⁸

Se puede observar que para lograr competitividad, es importante que las empresas aprovechen al máximo cada uno de los recursos con que cuentan; ya que solo así, podrán obtener mayores rendimientos y estar a la altura de competir exitosamente en un mercado globalizado, ello se logra a través de una mentalidad

⁷ Cámara de Comercio. “Que es competitividad”. P.1

⁸ Ministerio de Economía “La Nueva Era Competitiva”. P. 9

competitiva, por parte de los empresarios, donde la meta principal debe ser el rendimiento superior sobre la inversión a largo plazo, eso implica: aceptar la competencia, conocer las necesidades de los clientes, mejorar continuamente los productos y procesos. Y esforzarse por obtener una ventaja competitiva.

2.1.2 ¿Qué es productividad?

“Es la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, relación entre lo producido y la cantidad de recurso de toda índole para obtenerla”.⁹

Analizando esta definición se puede ver que hay productividad cuando se aumenta la producción con la misma cantidad de recursos (humano, capital y activos físicos), y el tiempo. Es decir que se han aprovechado los recursos, disminuyendo así; los costos, porque hay menos procesos, fallas y desperdicios con lo que se utiliza mejor el tiempo, maquinaria, mano de obra, espacios y materiales.

⁹ Grupo Editorial Océano. “Diccionario Enciclopédico” Océano Grupo Editorial Barcelona España 1997.p. 1313.

2.1.3 ¿Qué es una Estrategia Competitiva?

“Es el desarrollo de un estilo de cómo la empresa va a competir; cuales deben de ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para tal efecto”.¹⁰

Según Michael E. Porter, profesor de la Harvard Business School. “Son las acciones ofensivas y defensivas de una empresa, el medio externo que son las oportunidades y riesgos de la empresa. Todos estos factores deben ser tomados en cuenta, antes de que la empresa desarrolle sus objetivos y políticas, las cuales identificarán el posicionamiento esencial y la ventaja competitiva para vencer a la competencia y cumplir las metas financieras.

2.1.4 Concepto de clima de Negocios

Es el que permite identificar y analizar las fuerzas específicas que actúan en el entorno geográfico de las empresas para determinar su ventaja competitiva, las cuales actúan en el espacio donde está ubicada la industria, a la cual pertenecen esas empresas. Son las siguientes:

¹⁰ Droveta, Mabel Susana. “Diccionario de Administración y Ciencias a Fines” Editorial Lemusa S.A. de C. V. Grupo Noriega Editores Baldeares, México DF. 1995. p.5

- Condiciones de los factores productivos que sirven de insumos a la industria.
- La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, junto con las estrategias competitivas en ella y los esquemas de rivalidad entre esas empresas.
- Las condiciones de la demanda local de la industria.
- "La situación de las industrias y organizaciones que brindan apoyo a la industria o que tienen funciones complementarias a ella."¹¹

2.1.5 Las cinco fuerzas que determinan la competitividad

Según Michael Porter, la competitividad de una industria, se ve influida por factores que él, ha llamado "las cinco fuerzas", estas son:

- a) Entrada de nuevos competidores
 - b) Amenaza de bienes sustitutos
 - c) Poder negociador de los proveedores
 - d) La competencia
 - e) El poder negociador de consumidores.
- **"Entrada de nuevos competidores"**: En la medida, que un negocio este preparado a través de innovaciones que le permitan una mayor capacidad competitiva, será menos vulnerable al

¹¹Cámara de Comercio."Que es competitividad".P.1

ataque de nuevos inversionistas. Una misión fundamental de la formación de cluster, es apoyar y mantener la cooperación, mediante las relaciones estratégicas, en beneficio de todos los agentes, y ser menos vulnerable ante la entrada de nuevos competidores al negocio.

- **La amenaza de Bienes sustitutos:** es otra fuerza que conforma la estructura competitiva de las organizaciones. Como se sabe, los productos sustitutos son aquellos que pueden desplazar a otros, sin ser exactamente iguales, pero que ofrecen al consumidor un producto equivalente. En el terreno de los bienes que ofrecen las panaderías existe una gran variedad de éstas, en donde la necesidad de los clientes se satisface a través de estos productos sustitutos, aunque en menos cuantía que la que cubre el verdadero producto.

- **El poder negociador de los proveedores:** es la creciente necesidad de acceso a insumos para la producción y mano de obra calificada, nuevas tecnologías de proveedores. En este sentido los proveedores se aprovechan cobrando precios excesivos o no cumplen con los compromisos, debido al efecto de las inversiones que, han realizado, afectando las actividades planeadas por la empresa. Una misión del cluster es facilitar la comunicación y la prestación conjunta de servicios auxiliares o de apoyo, tales como: entregas oportunas,

capacitaciones, detección y corrección de fallas y soluciones oportunas.

- **La competencia:** ésta es una de las cinco fuerzas mas poderosas, consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador entre las empresas rivales. A veces la competencia está centrada en la diferencia de precios, dando por resultado valores inferiores al costo de producción por unidad, lo que impone pérdidas a la mayoría de los adversarios.
- **Poder negociador de los consumidores:** mayor poder y sofisticación de clientes, significa que las empresas deben tomar en cuenta los gustos y preferencias del consumidor para tener una mayor aceptación del producto en el mercado meta. Para ello se necesita calidad en productos y servicios.¹²

2.1.6 ¿Qué es cadena Productiva?

“Es la identificación de las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados que se desempeñan en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o servicio”.¹³

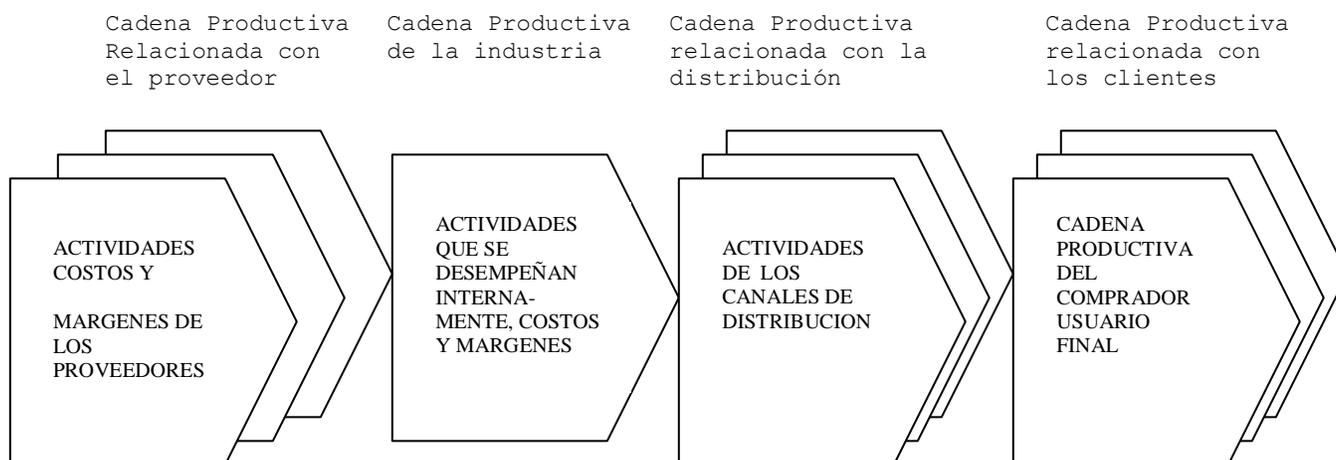
Esta hace referencia a la manera como se organizan para producir un bien específico los proveedores de insumos,

¹² Op cit.Trejos, Alberto.60

¹³ Op. Cit. Trejos, Alberto. P.30

transformadores, y los distribuidores, llegando hasta el cliente.

Representación gráfica de una cadena productiva para una industria completa



La cadena productiva es una importante herramienta que sirve para identificar formas de crear más valor para los clientes. Esta tiene dos componentes esenciales y básicos que son:

◆ Cadena productiva - aguas arriba

Según Kotler, esto se refiere al proveedor independiente que realiza una o todas las funciones necesarias para llevar al mercado el producto de sus clientes.

◆ Cadena productiva - aguas abajo

Según Kotler, es el conjunto de organizaciones interdependientes, que participan en el proceso de colocar un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios.

2.1.7 Las Tres Cs.

“Las tres Cs (representan: costo, competidor y consumidor), son prioridades clave que todas las empresas deben entender cuando formulan una estrategia”.¹⁴

- **Costo:** el análisis del costo es importante para entender los conductores claves de una empresa para conocer en que parte pueden ganar. Realizar un Benchmarking del costo de los competidores ayuda a identificar que empresas están ganando o perdiendo en la industria, para el diseño de políticas que superen las fortalezas/ debilidades de los rivales.
- **Competidor:** toda empresa dentro de un cluster debe estar totalmente sobre sus competidores; para ello, es necesario realizar un perfil del competidor, ya que ayuda a evaluar la estrategia de ese competidor, sus capacidades metas y suposiciones.
- **Consumidor:** el análisis del cliente indica que una empresa debe estar al tanto de las características de sus clientes objetivos. El conocer un cliente revela los mercados potenciales de la industria, así como, que segmento específico de clientes puede pagar el producto que ofrece la empresa si

¹⁴ Ministerio de economía “Siete oportunidades para el cambio” p.11

están satisfechos con el producto y servicios que brinda la empresa.

Las tres Cs son las áreas principales a nivel de la empresa que pueden servir como una base de conocimiento fundamental para un cluster.

2.1.8 Alianzas Estratégicas

2.1.8.1 ¿Qué es una Alianza Estratégica?

“Es un acuerdo entre dos grupos de empresas, entre organizaciones de diversos tipos, para buscar un objetivo común y obtener ventajas del hecho de trabajar de común acuerdo.”¹⁵

Se puede notar que la definición refleja las diversas formas en que se pueden establecer alianzas, con el propósito de obtener mayores ventajas, que van desde el aprovechamiento de conocimientos y experiencias, reducción de costos, hasta obtener una mayor capacidad productiva.

2.1.8.2 Tipos básicos de Acuerdos cooperativos.

Entre los principales acuerdos para el desarrollo de alianzas estratégicas se pueden mencionar:

¹⁵ Aguilar, Jose Víctor “22 claves o clavos para la globalización”. Equipo maíz, San Salvador; 1998, p.7

- Acuerdos cooperativos Horizontales: son aquellos realizados entre empresas rivales o competidoras directas en una misma industria.
- Acuerdos Cooperativos Verticales: corresponden a los efectuados entre empresas y sus proveedores o sus clientes o ambos simultáneamente.

Como puede observarse las alianzas estrategias no solo se pueden dar entre competidores de una misma industria, sino también, con proveedores y clientes.

2.1.8.3 Formas de realizar alianzas estratégicas

Entre las diferentes formas de hacer alianzas estratégicas se pueden mencionar.¹⁶

- ◆ Las cooperativas de cualquier tipo.
- ◆ Los consorcios de instituciones para implantar un proyecto conjunto.
- ◆ Las sociedades económicas.
- ◆ Los acuerdos coordinados entre empresas extranjeras y nacionales.
- ◆ La asociación entre empresas transnacionales o multinacionales para impulsar investigaciones u otras actividades

¹⁶ Ibidem, Aguilar, Jose

2.8.1.4 Ventajas de las alianzas estratégicas

- ◆ Aprovechamiento del conocimiento y experiencia de las demás empresas y personas que participan en la alianza.
- ◆ El fortalecimiento financiero de las personas, empresas o grupos participantes.
- ◆ La generación de encadenamientos, es decir, que lo que una persona o empresa produce, puede servir de materia prima para la producción de otras.
- ◆ Reducción de costos, al iniciar ciertas partes de los procesos que en forma separada implicarían doble gasto, por ejemplo transporte de mercadería, seguridad, etc.
- ◆ Aprovechar descuentos al realizar compras conjuntas.
- ◆ Establecimiento de canales de comercialización directos, apropiándose de una mayor parte de la ganancia, al evitar la intermediación.
- ◆ Mayor poder de negociación frente a terceras personas o empresas.
- ◆ Aumento de las posibilidades de acceso a fuentes de abastecimiento y financiamiento.
- ◆ Impulso conjunto de programas de formación y cualificación de personal.
- ◆ Poder enfrentar la competencia de otras empresas o grupos más poderosos.

Todos los beneficios anteriormente mencionados son generados a través de la participación en alianzas estratégicas para lograr algún propósito común y obtener ventaja competitiva.

MODELO ADMINISTRATIVO DE ASOCIATIVIDAD

2.3.1 Antecedentes de la Asociatividad.

Asociarse ha sido una de las formas más antiguas de la interrelación existentes entre las personas que les ha permitido sobrevivir y desarrollarse en distintas condiciones sociales, culturales y económicas, rescatando formas de organización y de convivencia social; pero fundamentalmente el valor de la cooperación.

Ahora bien, la Asociatividad en el Salvador, no es nueva; en términos sociales y económicos, existe una serie de organizaciones que han sido fundadas con diversas figuras que se han desgastado en el tiempo (EJ.: Las cooperativas). El marco legal incluye varias figuras asociativas con fines de lucro y sin fines de lucro que han sido utilizados con diversos fines y objetivos, no obstante la flexibilidad de estas es limitada (EJ. los consorcios).

En el Pasado la asociatividad es más de reivindicación que de competitividad, organizándose los gremios en su gran

mayoría con fines contestatarios al Estado, como consecuencia de la crisis de legitimidad por la baja agremiación junto a la escasa sostenibilidad, consecuencia de la gran dependencia internacional.

2.3.2 Modelos Asociativos

“Los empresarios pueden asociarse entre si de distintas formas. Entre algunos modelos asociativos se mencionan:

- Cluster
- Eslabonamientos productivos
- Redes empresariales.

- **Cluster**

Un Cluster es una agrupación de empresas, organizaciones e instituciones dentro de una región o área geográfica determinada, favoreciendo la asociatividad entre productores y comercializadores de bienes y servicios de una rama de actividad económica determinada, con el fin de reducir costos y aumentar la cantidad y calidad de bienes y servicios.

Eslabonamientos productivos

Los eslabonamientos productivos se dan cuando existe una insuficiencia en la capacidad productiva de algún sector, por ejemplo, cuando hay una empresa que no puede producir más debido a que le resulta muy difícil abastecerse de los insumos necesarios. La participación de ¹⁷las empresas no es voluntaria y las actividades económicas que desarrollan, deben de ser complementarias entre si.

- **Redes empresariales.**

Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el logro de la competitividad de los distintos participantes. En estas redes no es necesario que las empresas pertenezcan a una misma rama de actividad económica.

¹⁷ Proyecto EMPRENDE (CANAMYPE / GTZ), “Directorio de instituciones prestadoras de servicios a grupos asociativos”, primera edición, mayo 2001, pg. 11.

2.4 LA DINAMICA DE LOS CLUSTER

2.4.1 ¿Qué es un cluster?

“es un grupo geográficamente próximo de empresas de una misma industria y de empresas e instituciones que la proveen de bienes y servicios o le son complementarios; de la misma manera se pueden encontrar varias formas de agrupar empresas en clusters; por productos, procesos, factores económicos, regiones o por cadenas productivas.”¹⁸

Es una agrupación de empresas u organizaciones e instituciones dentro de una región o área determinada, asegurando la formación de esquemas de asociatividad entre:

- ◆ Productores y comercializadores de bienes de consumo y /o servicios de un sector económico determinado.
- ◆ Proveedores de la infraestructura económica necesaria (Recursos humanos, tecnología, recursos financieros y de capital, infraestructura física, clima de negocios e informática para generar factores de competitividad, precio, volumen, calidad)¹⁹ (véase anexo # 1).

“La agrupación espontánea (a veces deliberada)” de grupos de empresarios en espacios geográficos cercanos, con el propósito

¹⁸ op. cit. Trejos , Alberto, et. Al. p.19

¹⁹ www.minec.gob.sv

de acometer esfuerzos colectivos para elevar y mantener la competitividad.²⁰

Se puede notar que en las definiciones anteriores los "Cluster" adoptan formas variables, dependiendo de la accesibilidad y factibilidad que haya entre los agentes participantes; pero la mayoría incluyen:

"Empresas de productos finales, proveedores de insumos, canales de distribución, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnológicas e insumos comunes".²¹

El funcionar como cluster es una oportunidad que tienen las empresas para construir ventajas competitivas, debido a que es muy difícil lograrlas de manera individual; "dado que alientan la competencia, la cooperación y el vínculo informal entre las empresas e instituciones".²² Es de vital importancia la cooperación de empresas, con transferencia de tecnología, relaciones proveedor/comprador que les incentive a la innovación. Cualquier falta de cooperación impedirá el desarrollo del cluster.

El Cluster sirve como herramienta para alcanzar la competitividad de empresas asegurando al país fuentes de

²⁰ www.monografias.com

²¹ www.clusterconocimiento.com

²² www.gestiondelconocimiento.com

riqueza sostenible y empleos para los ciudadanos, teniendo además gran potencial para provocar efectos multiplicadores en cuanto a:

- ◆ Mejoramiento de los niveles tecnológicos en la empresa, así como de su productividad.
- ◆ Generación de nuevas empresas y centros especializados de apoyo.
- ◆ Alianzas entre los sectores llamados a promover desarrollo económico.
- ◆ Elevación de la competitividad en la región.²³

2.4.2 Ventajas competitivas de los Cluster

Entre las ventajas que tienen las empresas al funcionar como Cluster están:

- ◆ Gerencia económica a escala, en actividades empresariales tales como: compra de materiales, inversión en investigación y desarrollo, sistemas de información y almacenaje, gastos de promoción y venta.
- ◆ A demás, se mejora la eficiencia de las empresas y la calidad de sus productos, por efecto de la especialización y la capacidad de respuesta gremial e institucional del sector.
- ◆ Innovación más rápida.

²³ www.gestiondelconocimiento.com

- ◆ Formación de nuevas empresas.

2.4.3 Limitantes para el desarrollo de un Cluster

Entre los factores que impiden el desarrollo de cluster se mencionan:

- ◆ Falta de espíritu empresarial
- ◆ Barrera para compartir información
- ◆ Desconfianza.
- ◆ Falta de cooperación.

2.4.4 Elementos centrales de un Cluster

Entre los Principales elementos de cluster están:

- ◆ Orientación de la demanda hacia el consumidor final en la cadena.
- ◆ Vínculos estrechos, especialmente, entre las empresas.
- ◆ Productividad por la retroalimentación positiva entre cadenas eficientes.
- ◆ Compite y coopera a la vez.
- ◆ Éxitos por la ventaja competitiva que se refuerzan.
- ◆ Son claves tanto las empresas como las entidades de soporte e incluso del gobierno.²⁴

²⁴ www.clusterconocimiento.com

El cluster esta integrado por dos etapas:

1. La integración vertical: es un proceso que comprende los diferentes eslabones en la cadena productiva implícita en una industria, entre los cuales se menciona la cadena productiva del valor relacionada al proveedor y a las actividades internas de la compañía y a la vez esta integrado por la cadena del valor relacionada con la distribución y con el cliente.

2. La integración horizontal: consiste en un acuerdo de cooperación entre medianas empresas de la industria, en donde cada participante, manteniendo su independencia y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes en la búsqueda de un objetivo común. Estos pueden ser: la adquisición de un volumen de materia prima, o también generar una relación más estable de tecnología para el beneficio común.

2.4.5 Tipos de Cluster

Se identifican los siguientes clusters clasificados de acuerdo al grado formal de adquirir eficiencia colectiva.²⁵

²⁵ www.monografias.com

1) Cluster de Supervivencia.

Son formados por micro y pequeñas empresas como alternativa de autogeneración de empleo, con un limitado potencial competitivo ante la poca especialización de sus integrantes, estas asociaciones no logran integrarse a una cadena de generación de valor agregado.

2) Cluster de Producción Diferenciada en Masa.

Son aquellos que producen bienes estandarizados de consumo masivo.

Estos Cluster están formados indistintamente por empresas muy pequeñas hasta las grandes y cuentan con una significativa capacidad gerencial y tecnológica, basada fundamentalmente en la cooperación conjunta de sus integrantes.

2.4.6 Gerencia en el Cluster Dinámico

“Un gerente estará en capacidad de evaluar la dinámica de un cluster si analiza los siguientes aspectos del desarrollo de su sector”²⁶

²⁶ Idem.Revista INCAE. Vol. XII-nº1 Junio 2000.p.25

◆ Cuantos productos y servicios nuevos han introducido los competidores más relevantes en X periodos. Significa que la empresa debe tener conocimiento de los productos y servicios que brinda la competencia a fin de identificar los nuevos que introducen al mercado paulatinamente.

◆ Conocer en que consisten estas innovaciones, cual es su base de innovación. Una vez que se tiene pleno conocimiento de los productos y servicios es preciso determinar las diferencias que los caracterizan; ya sea en diseños, calidad, etc. Y sobre que se basa esa diferencia.

◆ Hay nuevos proveedores, nuevos insumos y nuevos servicios disponibles en el mercado. Es importante analizar la capacidad para establecer contacto o tener conocimiento de proveedores que ofrecen nuevos insumos o servicios y en mejores condiciones.

◆ Se está intensificando la competencia de los niveles pertinentes de la industria. Es función del gerente de estar alerta en cuanto a los avances o fallas de competencia, teniendo un mejor desempeño en su estrategia.

◆ Está el clima de negocios relativamente especializado en favor del sector, en la forma de infraestructura, fuentes de tecnología, legislación, marco regulador, capital y recursos

calificados para producir las mejoras constantes de productividad que se buscan.

◆ Existe coordinación, cooperación e intercambio de información entre las empresas. Formar parte para todas las empresas, debido a la dinámica creciente de la competencia que se enfrenta a nivel global.

Las principales implicaciones de pertenecer activamente a un clusters son:

◆ Necesidad de competir y cooperar vigorosamente al mismo tiempo.

◆ La capacidad de utilizar la presión competitiva como un estímulo a la innovación y mejoramiento continuo.

La comprensión de que los productos y servicios a los clientes son el resultado de la interacción complementaria de varias empresas y sectores.²⁷

2.4.7 Definición de términos básicos

Aguas abajo: Se refiere a los canales de distribución y clientes de la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

²⁷ Ídem. Revista INCAE. Vol. XII-nº1

Aguas arriba: Se refiere a los proveedores de insumo y de toda índole de la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel

Alianza estratégica: Es un acuerdo entre las medianas industrias panificadoras de la ciudad de San Miguel y los proveedores de insumos, maquinaria, servicios especializados, etc.; para buscar algún objetivo común como el fortalecimiento financiero y la obtención de ventajas por el hecho de trabajar de común acuerdo.

Amenazas: Son todas aquellas áreas de la mediana empresa panificadora que, de presentarse constituirán un gran obstáculo para su crecimiento y desarrollo sostenido.

Cadena productiva: Hace referencia a la manera como se constituyen los diferentes eslabones para producir el producto (pan): los proveedores de insumos, las medianas empresas panificadoras, canales de distribución y consumidores.

Canales de distribución: Son los medios que utiliza la mediana industria panificadora para hacer llegar el producto al consumidor final.

Cluster: Es un grupo de empresas geográficamente concentradas cuyo entorno competitivo común les ofrece condiciones, mucho más favorables para su desarrollo que las que podrían generar

las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel individualmente.

Competencia: Se refiere a la rivalidad de la mediana industria panificadora que compite entre si, dentro de la actividad económica.

Debilidades: Son todas las características que limitan la efectividad de la mediana industria panificadora "pastelería Lorena".

Eficacia: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos en las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

Eficiencia: Capacidad de determinar los objetivos apropiados en las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

Entorno empresarial: Consiste en hacer un análisis del ambiente externo de la mediana industria panificadora "pastelería Lorena", de la ciudad de San Miguel.

Eslabones de la cadena productiva: Se refiere a los diferentes intermediarios que participan en el traslado del producto, desde el fabricante hasta el consumidor final, en la mediana industria panificadora "Pastelería Lorena", de la ciudad de San Miguel.

Estrategia: Es una estructura dentro de la cual, se llevan a cabo los movimientos y los planes de acción, que tiene la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

FODA: Es la técnica que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de la mediana industria panificadora "pastelería Lorena", de la ciudad de San Miguel.

Fortalezas: Características que aumentan la efectividad de la mediana empresa panificadora "pastelería Lorena", de la ciudad de San Miguel.

Globalización: Reconocimiento de la mediana industria panificadora, que existe un mercado abierto y competitivo.

Industria: Se refiere al grupo de empresas panificadoras en la ciudad de San Miguel cuyos productos tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores.

Medio ambiente: Son las condiciones sociales políticas, económicas y tecnológicas que afectan la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

Misión: Es una declaración del propósito y objetivos de cómo administrará y de cómo crecerá la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

Oportunidades: Mercados, productos y servicios o áreas de actividades que a través de un desarrollo, extensión o mejoramiento de la calidad, ofrecen una posibilidad de un

crecimiento rentable de la mediana industria panificadora "pastelería Lorena", de la ciudad de San Miguel.

Mediana empresa panificadora: Es una entidad u organización cuya actividad económica consiste en la producción de bienes a través de un proceso de producción, contando con un número de 50 a 100 empleados permanentes, cuyos activos oscilan entre \$700,000 y \$4.6 millones.

Sistema de cadena productiva: Este sistema incluye a los proveedores de insumos, canales de distribución, cada uno de ellos con sus respectivas cadenas productivas en la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

Tratado de Libre Comercio (TLC): Permite que las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, puedan intercambiar tecnología y productos libremente.

Visión: Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable a alcanzar para la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

2.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva y propositiva; ya que se realizó un análisis de carácter lineal de la cadena productiva en el caso de estudio "pastelería Lorena". También se conoció la situación actual de la mediana industria

panificadora de la ciudad de San Miguel, permitiendo proporcionar los lineamientos estratégicos para la formación de un Cluster.

2.5.1 Población Y Muestra

2.5.1.1 Población

La población objeto de estudio es finita y estuvo formada por el total de 3 medianas empresas panificadoras, incluyendo la empresa en estudio, considerando que sus volúmenes de producción y ventas son similares. Según datos obtenidos a través del departamento de CATASTRO de la Alcaldía Municipal de San Miguel , y por 17 empleados de la mediana empresa "Pastelería Lorena".

2.5.1.2 Muestra

El total de sujetos, objeto del estudio, a pesar de formar dos procesos de investigación, se consideró finita; por lo tanto la muestra que se calculó fue la misma población o universo. A continuación se detalla la muestra de investigación.

a) Empleados de la mediana empresa " Pastelería Lorena":

Propietarios:	3
En ventas:	6
En sala de producción:	6
Motoristas:	2
TOTAL:	<u>17</u>

b) El total de medianas empresas de la industria de panificación en la ciudad de San Miguel es de tres empresas (véase anexo # 2)

2.5.2 Métodos, Técnicas E Instrumentos

La investigación sobre formación de clusters, una estrategia para mejorar la competitividad en la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel, caso de estudio "Pastelería Lorena". Se sustenta con el método científico, auxiliándose de métodos complementarios como la inducción y el análisis.

Las Técnicas que se utilizaron durante la investigación fueron: la observación directa, la encuesta y la entrevista; las cuales se realizaron a través de los instrumentos, del cuestionario con preguntas mixtas y la guía de entrevistas. (Ver anexos 3 y 4).

El proceso estadístico que aplicó fue: la estadística descriptiva; la cual consta de los siguientes pasos: recolección de información a través de encuestas y guía de entrevistas, tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos.

2.5.3 Procedimiento

Se conoció a nivel teórico el proceso de formación de Clusters, una vez que fue percibido a nivel teórico, se aplicaron técnicas e instrumentos, y luego se procedió a su validación a través de una prueba piloto en la que se tomó como medianas empresas tres, las cuales son: pastelerías, Lorena, Josué y La Francesa.

Se realizaron dos investigaciones paralelas, una es, el análisis interno del caso en estudio "Pastelería Lorena" y la otra, se consultó a todas las panaderías existentes sobre la disposición para la formación de un "Cluster" como estrategia competitiva. Para ello se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Una vez que fue recopilada toda la información, fue sometida al proceso de clasificación, tabulación e interpretación de los datos recolectados.

En el caso de estudio, se efectuó el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, tanto a nivel interno como externamente.

Del análisis del cuestionario tabulado se sacaron las conclusiones sobre la situación actual de las empresas panificadoras para aplicar el Cluster y posteriormente se presentaron las recomendaciones para que la mediana industria

panificadora de la ciudad de San Miguel, pueda llevar a cabo la aplicación del Cluster.

Luego se determinaron los agentes que integrarían el cluster dentro de la industria panificadora y se propuso su lógica esquemática brindándoles los lineamientos estratégicos para que pueda ser efectiva su realización dentro del caso en estudio, "Pastelería Lorena".

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LA MEDIANA INDUSTRIA DE PANIFICACIÓN EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL

3.1 MEDIANA INDUSTRIA PANIFICADORA

La mediana industria en El Salvador, es una entidad u organización cuya actividad económica, consiste en la producción de bienes a través de un proceso productivo, contando con un número de 50 a 100 empleados permanentes, cuyos activos oscilan entre \$700,000 y \$4.6 millones. Según datos proporcionados por la Cámara agropecuaria y agroindustrial de El Salvador, (CAMAGRO).

3.1.1 Tabulación, Análisis E Interpretación De La Información

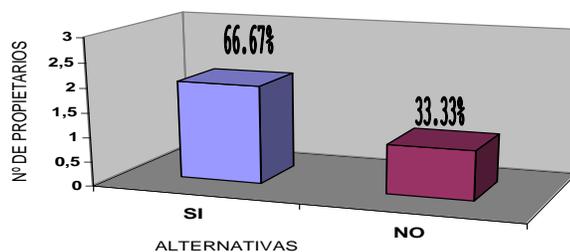
A continuación se presentan las interrogantes (ver anexo N° 3) con sus respectivos cuadros de tabulación y gráficos que reflejan lo expresado por los medianos empresarios de la industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

Pregunta # 1: ¿Conoce las fortalezas y debilidades respecto a las condiciones internas de la empresa?

OBJETIVO: Determinar si los propietarios de las medianas empresas panificadoras están concientes de las fortalezas y debilidades de sus empresas para poder desarrollarse efectivamente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	66.67%
NO	1	33.33%
TOTAL	3	100%

GRAFICO #1



ANÁLISIS: La gráfica muestra que el 66.67% de las personas encuestadas tienen conocimiento de las fortalezas y debilidades, mientras que un 33.33% no.

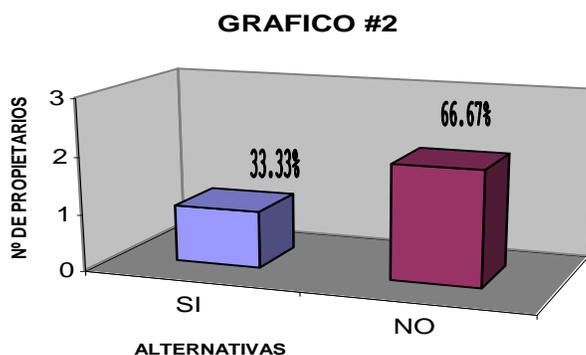
INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos demuestran que casi la totalidad de los empresarios encuestados conocen cuales son sus fortalezas y debilidades que contribuyen o limitan la

efectividad de la empresa; sin embargo se logró observar que no toman importancia al conocimiento de estas (fortalezas y debilidades). Ello puede deberse al desconocimiento de los beneficios que les generaría, descubrir las áreas que necesitan mejorar, para la creación e implementación de estrategias dirigidas específicamente, para darles mayor prioridad y de esa manera alcanzar efectividad en procesos y actividades para mejorar su competitividad.

Pregunta # 2: ¿Conoce las oportunidades y amenazas respecto a las condiciones externas de la empresa?

OBJETIVO: Determinar si los propietarios de las medianas empresas panificadoras conocen las oportunidades y amenazas con que cuentan.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	1	33.33%
NO	2	66.67%
TOTAL	3	100 %



ANÁLISIS: Los datos anteriores indican que el 33.33% de los encuestados tienen oportunidades y amenazas, mientras que el 66.67% consideran que no.

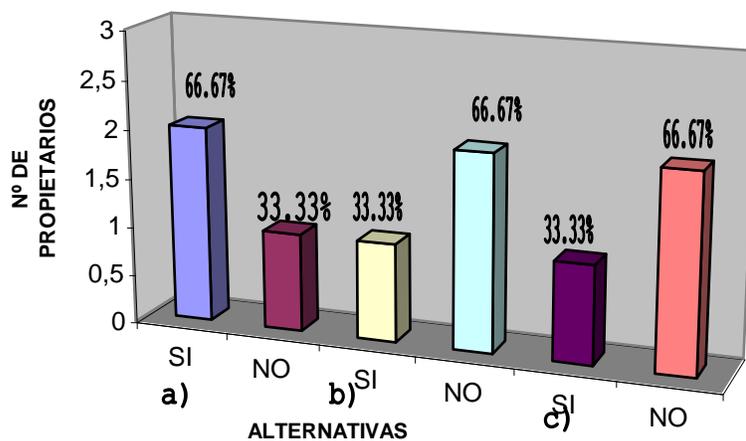
INTERPRETRACIÓN: El gráfico anterior refleja que la mayoría de los propietarios encuestados de las medianas empresas panificadoras no pueden identificar las oportunidades y amenazas o riesgos dando a conocer que les falta capacidad de visualizar cual es el área que mas ventajas y desventajas posee para poder tener mayor participación en el mercado, mientras que una minoría respondió conocerlas.

Pregunta # 3: ¿Cuenta la empresa con los siguientes elementos estratégicos?

OBJETIVO: Conocer si la empresa cuenta con los elementos estratégicos necesarios para poder desarrollarse efectivamente.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
a) Visión y Misión empresarial	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%
b) Políticas para el desempeño productivo	SI	1	33.33%
	NO	2	66.67%
	TOTAL	3	100%
c) Programa de desarrollo de empleados	SI	1	33.33%
	NO	2	66.67%
	TOTAL	3	100%

GRAFICO #3



ANÁLISIS: Los datos de la gráfica anterior indican que el 66.67% de las empresas cuentan con una visión y misión empresarial, y el resto no la poseen. Así mismo un 33.33%

poseen políticas para el desempeño productivo y un 66.67% no. El 33.33% cuentan con un programa para el desarrollo de los empleados, mientras que el 66.67% no.

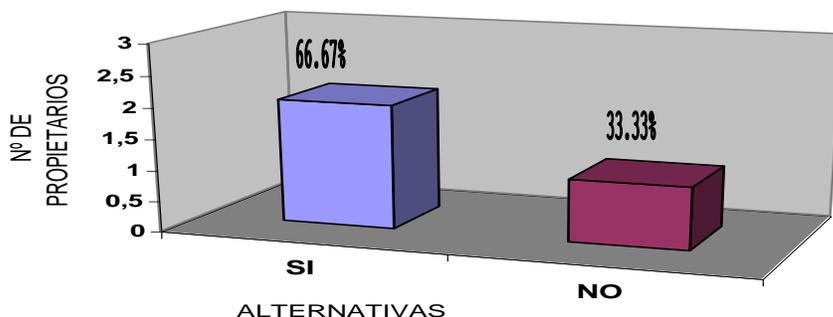
INTERPRETACIÓN: La gráfica anterior refleja que la mayoría de las empresas cuentan con una visión y misión empresarial. Así mismo se puede ver que es una minoría la que cuenta con políticas para el desempeño productivo y programas de desarrollo de los empleados, posiblemente por carecer de los conocimientos necesarios, para la especialización de estos recursos (capital, humanos), siendo una base fundamental para aumentar la productividad de las empresas.

Pregunta # 4: ¿Considera que el entorno (ubicación geográfica, demográfica, climática) condicionan la operatividad de la empresa?

OBJETIVO: Determinar si el entorno geográfico influye en el desarrollo de la mediana industria panificadora.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	66.67%
NO	1	33.33%
TOTAL	3	100%

GRAFICO # 4



ANÁLISIS: De los propietarios encuestados el 66.67% respondió que el entorno geográfico si condiciona la operatividad de la empresa y un 33.33% respondió lo contrario.

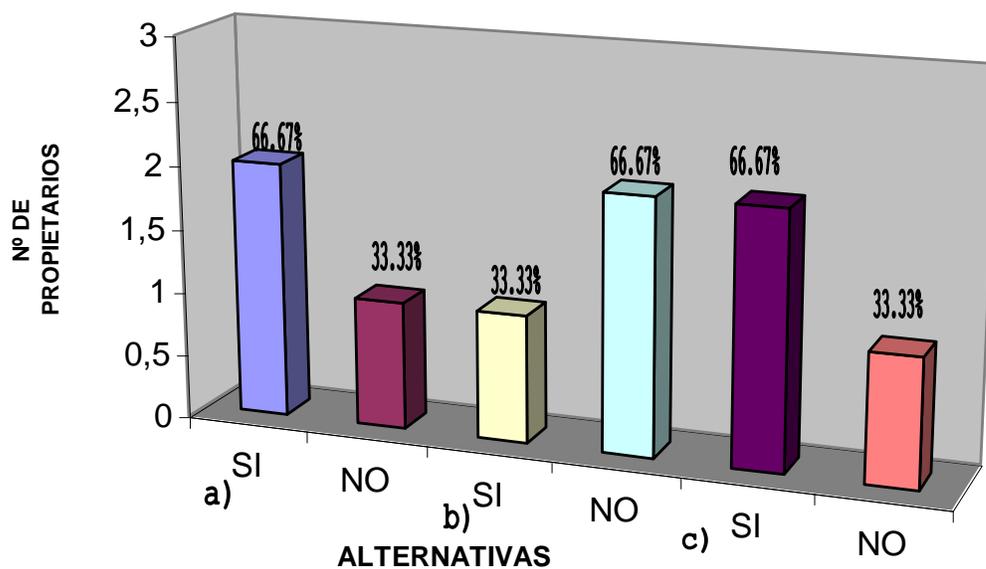
INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos, demuestran que el entorno geográfico, es una parte influyente en las operaciones de las empresas, por lo cual, los propietarios se encuentran satisfechos. Una minoría respondió lo contrario, ello puede deberse a la escasez de operaciones, que manejan las medianas empresas que no logran visualizar su entorno.

Pregunta # 5: ¿Cómo considera la competencia?

OBJETIVO: Conocer cómo consideran los propietarios de las medianas empresas panificadoras a la competencia.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
a) Excesiva (grande)	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%
b) Una amenaza	SI	1	33.33%
	NO	2	66.67%
	TOTAL	3	100%
c) Una oportunidad	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%

GRAFICO # 5



ANÁLISIS: De los propietarios encuestados el 66.67% respondió que consideran a la competencia como excesiva y el 33.33% dice

que no; mientras que un 33.33% la consideran como una amenaza y el 66.67% manifestó no considerarla así, por lo tanto un 66.67% respondió que es una oportunidad y el 33.33% dijo lo contrario.

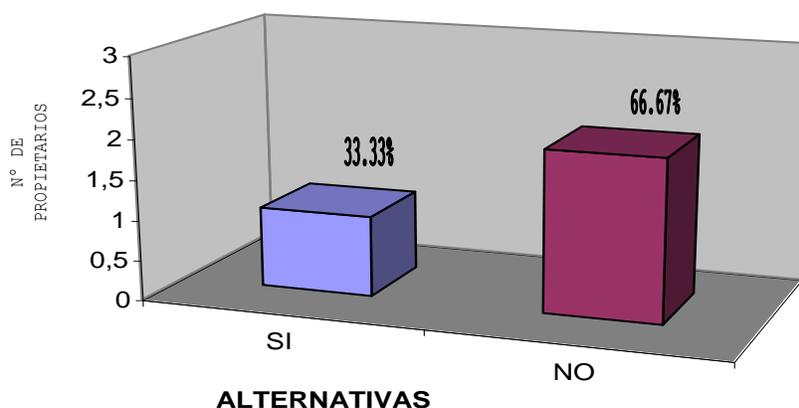
INTERPRETACIÓN: El cuadro anterior refleja que los propietarios consideran como excesiva su competencia. Ello se debe al resto de empresas que ofrecen productos y servicios similares. Pero sin embargo, casi en su totalidad consideran que no es una amenaza sino, al contrario una oportunidad que les impulsa a buscar la forma de implementar nuevas estrategias, para no ser excluidos del mercado.

Pregunta # 6: ¿Considera que la empresa posee la capacidad para Exportar sus productos a mercados extranjeros?

OBJETIVO: Conocer si las medianas empresas panificadoras tienen la capacidad para exportar sus productos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	1	33.33%
NO	2	66.67%
TOTAL	3	100 %

GRAFICO # 6



ANÁLISIS: Según los resultados obtenidos, el 33.33% de los encuestados, respondió que tienen la capacidad para exportar sus productos a mercados extranjeros, mientras que el 66.67% dicen no poseer la capacidad de exportar.

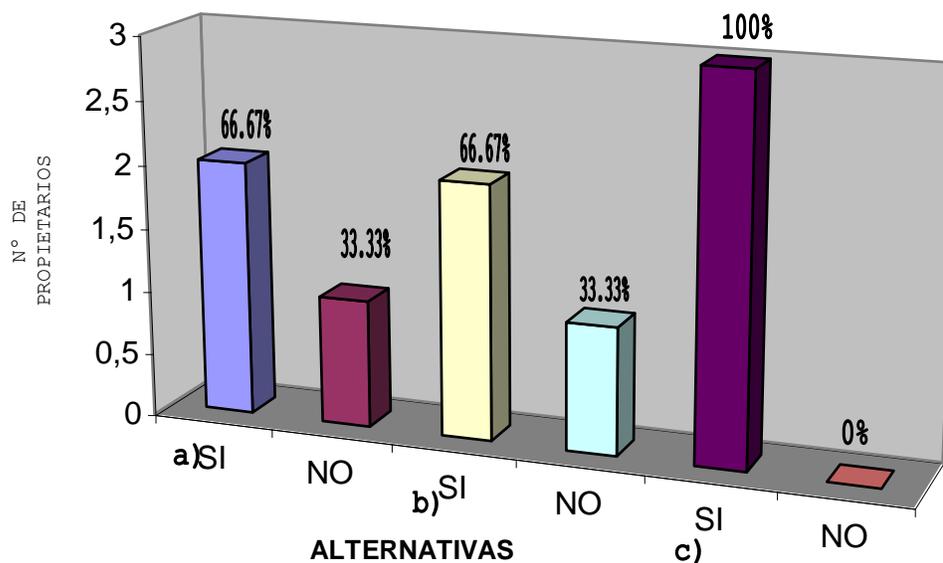
INTERPRETACIÓN: La gráfica anterior refleja que las medianas empresas panificadoras, en su mayoría no tienen la capacidad para exportar sus productos, ya que no cuentan con la maquinaria y equipo necesarios para empacarlos, como también el alto costo por exportar generando perdidas en lugar de ganar, debido a ello, algunos consideran que es innecesario, porque se sienten satisfechos con las operaciones que realizan hasta la actualidad, pero sin embargo, hay un porcentaje que afirma lo contrario con los hechos, ya que ven un porvenir para la empresa en exportar, ya que ellos lo realizan.

Pregunta # 7: ¿Qué lineamientos estratégicos cree usted que pueden mejorar la competitividad?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empresarios sobre qué lineamientos estratégicos pueden mejorar la competitividad.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
a) Planeación estratégica (largo plazo)	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%
b) Formar alianzas estratégicas (proveedores, distribuidores, universidades, competencia, etc.)	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%
c) Mejorar la tecnología productiva (maquinaria, procesos y diseño)	SI	3	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	3	100%

GRAFICO # 7



ANÁLISIS: La gráfica anterior refleja que el 66.667% de los empresarios opina que la planeación estratégica (largo plazo) mejoraría la competitividad, y un 33.33% manifestó lo contrario, de igual forma el 66.67% dice que la formación de alianzas estratégicas son las que pueden elevar la competitividad, manifestando el 33.33% lo contrario, y un 100% opina que mejorando la tecnología se puede lograr un nivel de desempeño superior lo que ayudaría a incrementar la productividad.

INTERPRETACIÓN: A través de la información anterior, se determina que para los empresarios, la planeación estratégica es un elemento importante que mejoraría la competitividad; sin embargo, hay ciertos vacíos en la preparación y capacitación administrativa.

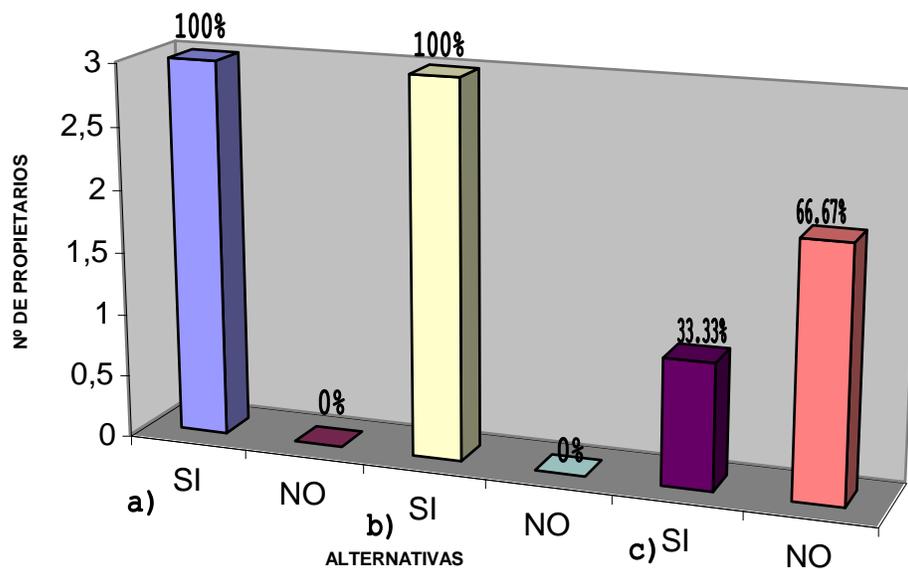
En cuanto a la opinión en la formación de alianzas estratégicas, es importante para la mayoría de las empresas; sin embargo, algunos empresarios subestiman este aspecto, y en lo que respecta al mejoramiento de la tecnología productiva, es considerado como un elemento fundamental, para mejorar y enfrentar los retos de la competitividad de las empresas.

Pregunta # 8: ¿Está usted de acuerdo en hacer alianzas estratégicas con?

OBJETIVO: Conocer si los propietarios de las medianas empresas panificadoras están de acuerdo en realizar alianzas estratégicas con los agentes con que se relaciona su producto.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
a) Proveedores	SI	3	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	3	100%
b) Distribuidores	SI	3	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	3	100%
c) Empresas competidoras	SI	1	33.33%
	NO	2	66.67%
	TOTAL	3	100%

GRAFICO # 8



ANÁLISIS: Según la investigación realizada, el 100% de los propietarios encuestados, manifestó estar de acuerdo en hacer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores, mientras que solo un 33.33% está de acuerdo en realizar alianzas con empresas competidoras, y un 66.67% manifestó lo contrario.

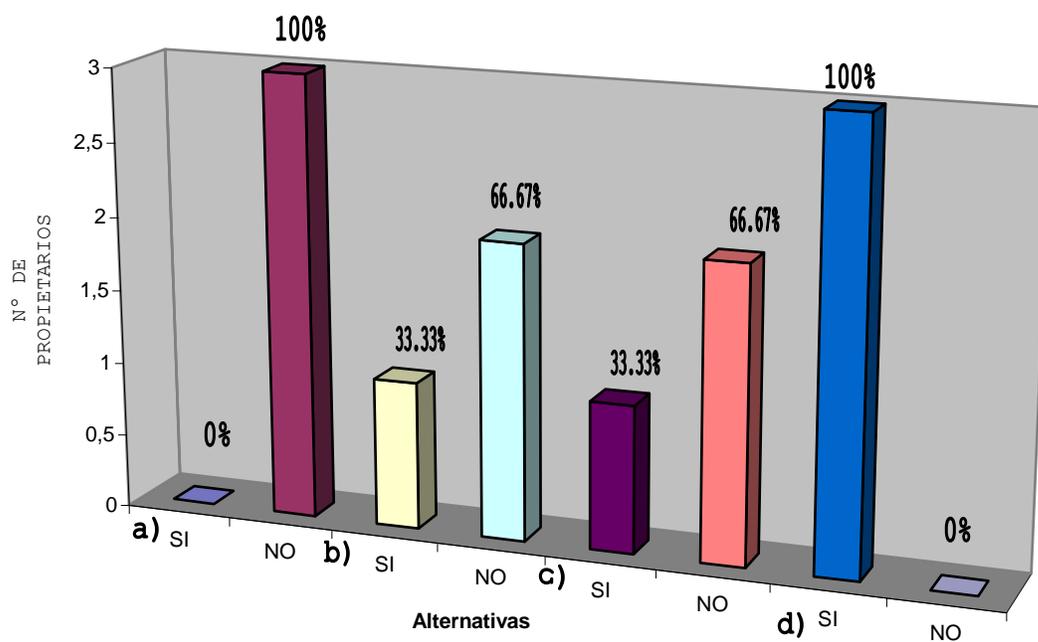
INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos demuestran que la totalidad de las empresas están de acuerdo en formar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para obtener ventajas de trabajar en común acuerdo, ya que esto les permitiría reducir costos en compra de insumos y venta de sus productos. Mientras que en relacionarse con las demás empresas competidoras no están de acuerdo en formar alianzas, debido a la desconfianza y egoísmo que caracteriza a la industria.

Pregunta # 9: ¿Qué lineamientos recomendaría para que su empresa realice una alianza con los agentes que se relacionan con su producto?

OBJETIVO: Determinar qué lineamientos requieren los empresarios para realizar alianzas con agentes relacionados con su producto.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
a) Alianzas con empresas de la mediana industria panificadora	SI	0	100%
	NO	3	0%
	TOTAL	3	100%
b) Alianzas con la pequeña y micro empresas de panificación	SI	1	100%
	NO	2	0%
	TOTAL	3	100%
c) Alianzas con empresas grandes	SI	1	33.33%
	NO	2	66.67%
	TOTAL	3	100%
d) Alianzas con proveedores y/o distribuidores	SI	3	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	3	100%

GRAFICO # 9



ANÁLISIS: La gráfica anterior, muestra que el 100% de los empresarios encuestados, se niegan a realizar alianzas con las demás medianas empresas de la industria panificadora. Mientras tanto solo el 33.33% manifestaron estar de acuerdo en realizar alianzas con micros y grandes empresas, y el resto que es un 66.67% manifestó lo contrario. Un 100% manifestó estar de acuerdo en realizar alianzas con proveedores y/o distribuidores.

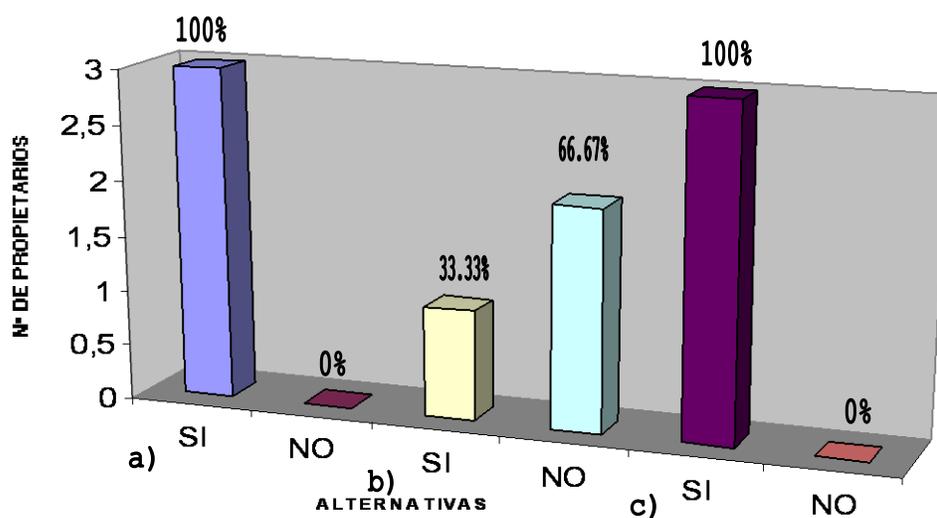
INTERPRETACIÓN: Se observa que en su totalidad, los empresarios se niegan a realizar alianzas con sus pares o sea con las medianas empresas panificadoras (integración horizontal) ello se debe a la poca importancia que le dan a los beneficios que obtendrían al realizar relaciones estratégicas, ya que les permitiría aumentar su capacidad competitiva. Sin embargo, su opinión cambió en la formación de alianzas con proveedores y distribuidores (integración vertical), tal vez porque consideran que ya existe una relación de (compra-venta) con estos agentes. De igual forma no visualizan en forma positiva las relaciones estratégicas que se puedan realizar con las micro y grandes empresas de la industria panificadora.

Pregunta # 10: ¿La empresa tiene relación o contrato con algunos de los siguientes agentes?

OBJETIVO: Conocer la relación que existe entre la empresa y agentes relacionados con sus productos.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
a) Proveedores de recursos para la producción	SI	3	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	3	100%
b) Clientes de subproductos y residuos (desperdicios)	SI	1	33.33%
	NO	2	66.67%
	TOTAL	3	100%
c) Clientes distribuidores	SI	3	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	3	100%

GRAFICO # 10



ANÁLISIS: La gráfica anterior muestra que el 100% de los encuestados manifestaron tener relación con proveedores de recursos para la producción y clientes distribuidores. Así mismo el 33.33% manifestaron tener relación con clientes de subproductos y residuos, mientras que el 66.67% dijo lo contrario.

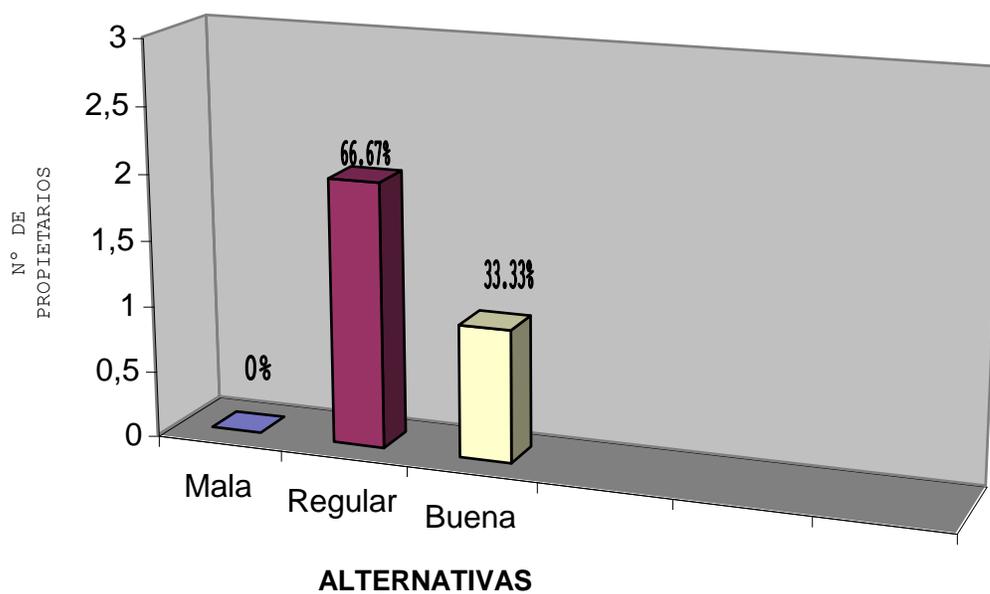
INTERPRETACIÓN: A través de los resultados obtenidos se determinó que si existe una relación entre las empresas con proveedores de insumos y clientes distribuidores, no así existe poca relación con clientes que podrían usar los subproductos y residuos de la producción. Esto es un indicador que no se manejan muy bien los conocimientos de los beneficios que se tienen de los subproductos y residuos, como también que existan menos desperdicios, es decir no se controlan y cuantifican en términos monetarios.

Pregunta # 11: ¿Cómo califica la relación con los agentes anteriormente mencionados?

OBJETIVO: Identificar la relación que existe entre la empresa y los agentes que se relacionan con su producto.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
a) Mala	0	0%
b) Regular	2	66.67%
c) Buena	1	33.33%
TOTAL	3	100 %

GRAFICO # 11



ANÁLISIS: El cuadro anterior muestra que el 66.67% de los encuestados respondió que la relación que existe con estos

agentes es regular (solo lo necesario), mientras que el 33.37% dice que es buena.

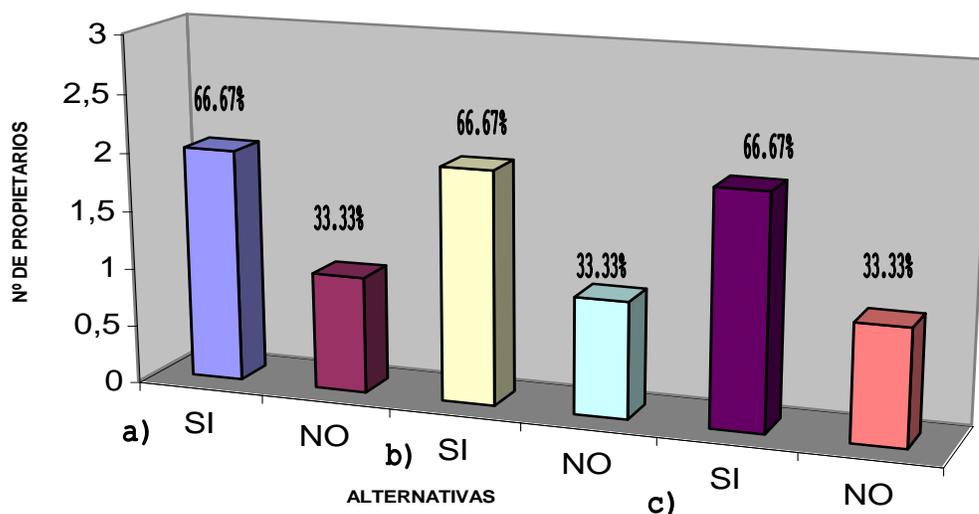
INTERPRETACIÓN: Los datos obtenidos, demuestran que la relación existente entre la empresa con los proveedores y distribuidores, es necesaria. Esto indica que solamente es de compra-venta, sin que exista una buena cooperación entre comprador y vendedor, que signifique beneficios considerables para ambas partes.

Pregunta # 12: Si un cluster es la formación de alianzas o unión de empresas relacionadas, con un mismo producto para reducir costos de producción y venta, ¿Qué opina con relación a los cluster?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empresarios con relación a los cluster, y si estarían de acuerdo en formar parte de él para mejorar la competitividad.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
a) Sería beneficioso para su empresa	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%
b) Ayudaría a mejorar la competitividad de su empresa	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%
c) Estaría usted de acuerdo en formar parte de un cluster	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%

GRAFICO # 12



ANÁLISIS: La tabla anterior indica que 66.67%, opina que sería beneficioso y ayudaría a mejorar la competitividad de su empresa, y el 33.37% afirma que no. Así mismo el 66.67% estaría de acuerdo en formar parte de un cluster y el 33.37% menciona lo contrario.

INTERPRETACIÓN: La tabla anterior refleja que casi la totalidad de los empresarios opinan que la formación de alianzas sería de gran beneficio, ya que mejoraría la competitividad, y por lo tanto consideran formar parte de un cluster, sin embargo la

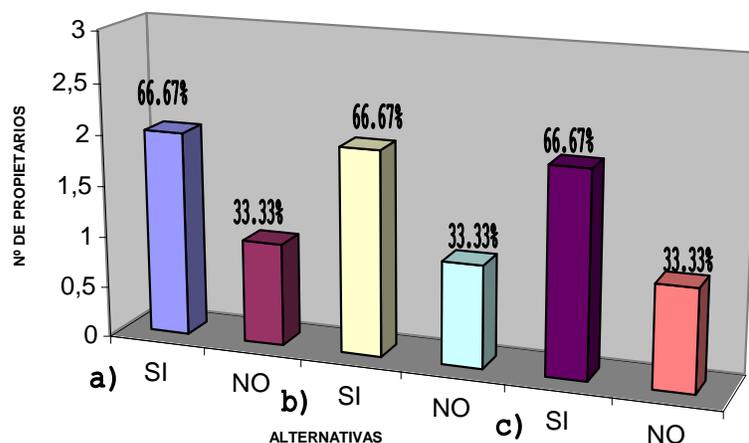
minoría manifiestan no estar de acuerdo por considerarlo innecesario; esta situación puede ser por el desconocimiento de los beneficios, que genera la formación y el desempeño de un "Cluster", en el cual, cada empresa mejoraría en su productividad y capacidad de expandirse y competir en otros mercados que en lo individual no lo lograrían y que puede ser sostenible a largo plazo.

Pregunta # 13: ¿Qué limitaciones considera que tiene su empresa para que forme parte de un cluster (alianzas estratégicos con proveedores y distribuidores)?

OBJETIVO: Que los propietarios identifiquen las limitaciones que tiene la industria panificadora para formar parte de un "Cluster".

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
a) Económicos y/o financieros	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%
b) Tecnológicos	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%
c) Capacidad gerencial y administrativa	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%

GRAFICO # 13



ANÁLISIS: La gráfica anterior, muestra que el 66.67% manifestaron tener limitaciones económicas y/o financieras, y un 33.33% expreso que no las tiene. El 66.67 manifestó tener falta de capacidad gerencial administrativa para formar parte de un "Cluster, y el 33.33% dice lo contrario. De la misma manera, respondieron con respecto a las limitaciones tecnológicas.

INTERPRETACIÓN: A través de los resultados obtenidos, se puede observar que la mayor parte de las medianas empresas, poseen limitaciones donde se destacan, lo económico, y/o financieros y tecnológicos. Esto puede deberse a la falta de relaciones estratégicas con entidades financieras e instituciones que

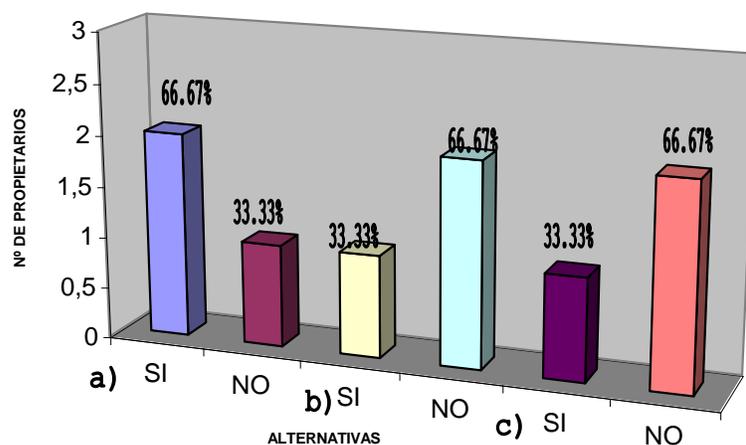
proporcionen apoyo técnico, para un mejor desarrollo y nivel de sus operaciones basadas en la producción. Hay algo que si es muy evidente, y es que la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel, manifiesta en forma clara y específica, tener limitaciones en todas las áreas, para llegar a formar parte de un "Cluster".

Pregunta # 14: ¿Cuales de los siguientes agentes considera usted que pueden promover la formación de un "Cluster" en su rama o industria a la que se dedica?

OBJETIVO: Conocer los agentes de participarían en el desarrollo de un cluster en la industria panificadora.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
a) El Gobierno, a través del ministerio de economía	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%
	TOTAL	3	100%
b) Las universidades	SI	1	33.33%
	NO	2	66.67%
	TOTAL	3	100%
d) ONG's no gubernamentales	SI	1	33.33%
	NO	2	66.67%
	TOTAL	3	100%

GRAFICO # 14



ANALISIS: la grafica anterior indica que el 66.67% de los encuestados, considera que el gobierno a través del ministerio de economía, pueden promover el desarrollo de un cluster, mientras que el 33.33% consideran que no. El 33.33% considera que las universidades podrían gestionar el desarrollo de los cluster, sin embargo el 66.667% considera lo contrario. En cuanto a las ONG's no gubernamentales el 33.33% de los encuestados estiman que su intervención podría ser beneficiosa en el desarrollo de los cluster, considerando lo contrario el 66.67%.

INTERPRETACIÓN: Los datos anteriores, demuestran que gran parte de los encuestados, toman a bien que las instituciones gubernamentales, pueden promover la formación de cluster en la industria, ya que poseen la capacidad para impulsar este tipo de proyecto, sin embargo, una menor parte considera lo contrario, por no contar con un apoyo directo de estas instituciones. Lo anterior señala que las medianas empresas panificadoras tienen puestas sus expectativas de desarrollo y crecimiento en los aportes de políticas de parte del gobierno y muy poca o nulas expectativas en otro tipo de instituciones como universidades y ONG's.

3.2 CASO "PASTELERIA LORENA"

3.2.1 Análisis E Interpretación De Resultados Del FODA

Para el ambiente interno y externo en la mediana empresa "Pastelería Lorena" de la ciudad de San Miguel, se hizo necesario realizar un análisis utilizando la técnica "Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas" (FODA) con el propósito de conocer las fortalezas y debilidades que determinan el funcionamiento interno de su organización. Así mismo, las oportunidades y riesgos que poseen como consecuencia de los distintos factores externos.

El propósito de dicho análisis es para adaptar los recursos existentes a las nuevas estrategias, con el fin de ser más eficientes y lograr ventaja competitiva a través de la formación de Clusters.

Para aplicar la técnica FODA se procedió a la utilización de métodos como: la observación directa, la entrevista y cuestionario (ver anexos # 3 y 4) los cuales estuvieron dirigidos a los propietarios y empleados de la mediana empresa "Pastelería Lorena" de la ciudad de San Miguel, considerada como estudio de caso, para efectuar la investigación.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la mediana empresa "Pastelería Lorena" identificadas en el análisis, se presentan a continuación. (Ver anexo # 5).

Identificación de las fortalezas:

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad. Existen varias formas en las que se pueden presentar las fortalezas:

- **Una habilidad o destreza importante:**
 - o La empresa Lorena cuenta con conocimientos prácticos que le ayudan a producir con bajos costos.
 - o Conocimientos Tecnológicos modernos.
 - o Proporciona de manera uniforme buen servicio a los clientes.
 - o Poseen habilidades en el desarrollo de productos innovadores.
 - o Utilizan excelentes habilidades de comercialización masiva y conocimientos únicos de publicidad y promociones.

- **Activos físicos valiosos:** entre estos se encuentran.
 - o Planta y Equipo moderno.
 - o Ubicaciones atractivas de sus propiedades.
 - o Efectivo disponible y depósitos de recursos naturales.

- **Activos Humanos valiosos:** cuentan con.
 - o Fuerza laboral capaz y experimentada.
 - o Empleados talentosos en áreas claves
 - o Empleados motivados.
 - o Personal ejecutivo con conocimiento administrativo.
 - o Cultura y conocimientos arraigados en la organización y desarrollados a lo largo del tiempo.

- **Activos Organizacionales Valiosos:**

- o Base de clientes leales.
- o Balance General y Clasificación de Créditos Sólidos.
- o Posee sistemas para hacer negocios en la red mundial.
- o Sistema de diseño y fabricación con ayuda de computadoras.
- o Cuenta con direcciones de correo electrónico de numerosos clientes de la compañía.

- **Activos Intangibles Valiosos:** Como.

- o Excelente imagen y reconocimiento de la marca
- o Nivel elevado de lealtad de los empleados.
- o El ambiente de trabajo y cultura de la organización son positivos.
- o Visión clara del negocio.

- **Capacidad Competitiva:**

- o Capacidad de Expansión.
- o Lanzamiento continuo de nuevos productos al mercado
- o Cuenta con una amplia red de distribuidores.
- o Tiene asociaciones poderosas con los proveedores claves.
- o Utilizan la investigación y desarrollo de nuevos productos.

- o Agilidad organizacional para responder a las condiciones cambiantes del mercado y a las oportunidades que se presentan.
- o Cuentan con sistemas modernos para hacer negocios por medio de Internet.

- **Logros o Atributos que colocan a la empresa en una posición de ventaja en el mercado:**

- o Exportación.
- o Los costos generales de la empresa son bajos.
- o Es líder en el mercado.
- o Proporciona a los consumidores productos de gran calidad.
- o Ofrece una amplia línea de productos.
- o Difundido reconocimiento del nombre y proporciona un mejor servicio al cliente.
- o Alianza con empresas que proporcionan acceso a tecnología y competencias valiosas.
- o Sistemas computarizados.

- **Habilidades y Conocimientos específicos:**

- o Conoce los gustos y hábitos de compra del consumidor.
- o Empleados capacitados para atender bien a los clientes.

- o Efectividad en el empleo de los recursos de la empresa.

- o Unidad y espíritu emprendedor de los propietarios.

La fortaleza sustentada en habilidades y experiencia que la empresa Lorena posee han contribuido día a día a su éxito y crecimiento.

Identificación de las Debilidades

- o No poseen una poderosa estrategia respaldada por buenas habilidades y conocimientos específicos en las áreas claves.

- o No cuentan con un sistema comprobado de control de calidad.

- o No poseen una red interna para tener acceso a la información e intercambiarla tanto internamente como con los proveedores y clientes claves.

- o La capacidad de la planta es subutilizada.

- o Confianza en el éxito y liderazgo.

- o Poco interés por los rivales.

- o Capacidad tecnológica no Patentada.

- o No aprovecha las economías de escala.

- o Falta de Promociones.

- o Limitada cobertura nacional.

- o No posee manuales de procedimiento en el proceso productivo.
- o Falta de un flujograma para reducir movimientos innecesarios.

FORTALEZAS/ DIBILIDADES

Dentro de ellas se enmarcaron las áreas estratégicas de producción, financiera, mercadeo, organización y control que a continuación se determinan:

Área de Producción

A través del análisis se puede determinar que la empresa cuenta con una estructura definida en la que se especifican las responsabilidades de cada uno de los empleados que forman parte del área de producción; ya que cuentan con un gerente de producción encargado de administrar y controlar todas las actividades del departamento de producción y cuenta con supervisores de áreas responsables de planificar la producción y la supervisión de las operaciones diarias. También posee coordinadores de grupos, operadores, panaderos y cocineros responsables de operar la maquinaria y de verificar la calidad de los productos y mantener condiciones higiénicas aceptables en las áreas donde se elaboran los productos.

Es importante hacer notar que la aplicación y la buena coordinación y supervisión de las actividades en las cuales están involucrados los elementos con que cuenta la empresa en su departamento de producción, son determinantes para la elaboración de productos de mayor calidad y una mayor aceptación en el mercado. Así mismo, se puede observar que existen en la empresa algunas deficiencias como:

- o En el área de producción, se puede observar que no existe un flujograma para la elaboración de los productos, que reduzca al mínimo los movimientos innecesarios.
- o Se observan deficiencias, por no poseer, manuales de funciones y procedimientos en el proceso productivo, ya que el personal no tiene a la mano un manual de procedimientos, que le oriente en su trabajo.
- o No cuentan con un sistema comprobado de control de calidad.
- o La capacidad de la planta es subutilizada, ya que la empresa tiene la capacidad instalada en la planta de producción, para producir más producto y abarcar nuevos mercados.

Área Financiera

La empresa "Pastelería Lorena", presenta una situación financiera bastante solvente, dado que muestra un incremento en sus ventas de 2.5 a 3.5 millones de dólares en los últimos años, con ventas diarias de \$10,000. Según el análisis realizado de la empresa, refleja que existe buena relación con el sistema financiero formal del país. Lo anterior indica que la empresa en esta área no se ve afectada por limitantes de créditos, ya que posee la facilidad para conseguir crédito y recursos a corto, mediano y largo plazo.

Área de Mercadeo

En el área de mercadeo, la empresa presenta: buena demanda de productos, segmentación de mercados y diferenciación de productos, publicidad y promoción, imagen alta, aunque ello solamente se hace a nivel regional en El Salvador (La Unión, Morazán, San Miguel y Usulután). Así como también distribuidores en Estados Unidos, donde se destacan las ciudades de alta población Salvadoreña: Los Ángeles, Houston y Washington.

- o La segmentación y diferenciación, es reflejada por la diversidad de productos, que ofrecen para diferentes

gustos y ocasiones especiales, (cumpleaños, fiestas rosas, bodas, días festivos, etc.) Esta segmentación y diferenciación del mercado, se debe al conocimiento de los gustos y hábitos de compra en los consumidores. La empresa ofrece una amplia línea de productos, que lo realiza a través de un lanzamiento de productos innovadores al mercado, ya que posee la agilidad organizacional, para responder a las condiciones cambiantes del mercado y a las oportunidades que se presentan.

- o La publicidad y promoción de productos, se realiza por medio de una excelente imagen y reconocimiento de la marca, y también posesionándose en el mercado de la mente del consumidor por medio de radio, televisión, vallas publicitarias, uso de las relaciones públicas, apareciendo en suplementos especiales de reconocidas revistas locales y periódicos nacionales, y una red de distribuidores en lugares estratégicos. Sin embargo, estos elementos pueden ser mejorados si la empresa deseara expandir sus ventas en otras regiones del país y países vecinos.

Así mismo, existe demasiada confianza en el éxito y el liderazgo, que no les permite ver más allá de sus

expectativas actuales, debido al poco interés por los rivales y como estos se mueven en el mercado.

Área Organizacional

"Pastelería Lorena", actualmente cuenta con una estructura organizativa bien definida y con un departamento de recursos humanos, para administrar todo lo relacionado a esta estructura (ver anexo 7). El éxito de la empresa, a través de su estructura, se ve reflejado en los siguientes aspectos: Fuerza laboral capaz y experimentada, empleados talentosos en áreas claves, empleados motivados, personal ejecutivo con conocimiento administrativo, cultura y conocimientos arraigados en la organización y desarrollados a lo largo del tiempo.

Es importante aclarar, que la empresa a pesar de poseer una visión y misión clara, en los altos mandos y medios, hay ciertas deficiencias en la idea de la empresa; sobre todo, en los empleados de rangos inferiores, como por ejemplo el personal encargado en las áreas de atención al cliente.

Área de Control

A través del análisis, en el área de control de la empresa, se determina que llevan contabilidad formal, control de ingresos por ventas, estados financieros actualizados, supervisión de la producción y venta (no contando con un control de los

desperdicios). Hace falta una estrategia en la regulación de los costos, insumos, materiales, materia prima que se usan para la elaboración de productos; dicho control o estrategia se podría dar a través de una contabilidad de costo, por cada producto, para analizar cuales son los más rentables.

Por otra parte, el análisis realizado, hace referencia de las oportunidades y amenazas que presentan los diferentes factores externos que influyen, en el desarrollo operacional y administrativo de la empresa.

Dentro de las Oportunidades se determinaron:

- o Alcanzar nuevos mercados y ampliar la línea de productos de la empresa, para satisfacer una gama más amplia de necesidades de los clientes.
- o Transferir las habilidades o conocimientos tecnológicos de la compañía, a nuevos productos o negocios.
- o Integrarse hacia delante o hacia atrás.
- o Oportunidad para ganar a los rivales, la participación en el mercado.
- o Capacidad para crecer rápidamente en el mercado.
- o Hacer alianzas o empresas conjuntas que amplíen la cobertura del mercado y la capacidad competitiva.

- o Oportunidad para ampliar la marca registrada de la empresa o su reputación hacia nuevas áreas geográficas.
- o Oportunidad de aprovechar nuevas tecnologías.
- o Oportunidad para el mercado Centroamericano.

Dentro de las amenazas se determinaron:

- o Ingreso de competidores potenciales.
- o Perdida en ventas debido a productos sustitutos.
- o La empresa puede verse afectada por la devaluación de la moneda.
- o Cambio en las políticas gubernamentales.
- o Cambio de actividad en lo referente al ciclo de negocios.
- o Crecimiento en el poder de negociación de los clientes y proveedores.
- o Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.
- o Los Tratados de Libre Comercio.
- o Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.
- o Creciente competencia por Internet que siguen estrategias de comercio electrónico.

OPORTUNIDADES/AMENAZAS

Dentro de las oportunidades y amenazas se enmarcaron los factores:

- ◆ Político
- ◆ Social
- ◆ Económico
- ◆ Tecnológico

Factor Político

Dentro de este factor se presentan, políticas gubernamentales de apoyo, y sistema de gobierno.

Las políticas de apoyo gubernamentales tales como, el mejoramiento de la infraestructura física del país, brindarían mejores oportunidades a la empresa en un futuro cercano; por el contrario las políticas de apoyo, asesoría, financiamiento a la mediana empresa, no garantizan que esta se prepare para enfrentar la globalización; que junto a la mala cultura de politización, que se observa en tales actividades de apoyo gubernamental, se convierten en amenaza para la empresa.

Por tanto, se considera que las políticas en el área tributaria y comercial, impulsadas por el gobierno actual, no benefician a

la empresa; ya que sienten que la carga tributaria es muy fuerte y exigente.

Así mismo, los conflictos laborales y sociales representan una amenaza, ya que de darse, afectarían en gran medida las actividades y operaciones de la empresa.

Factor Social

En el factor social, la empresa presenta ubicación localmente estratégica de forma adecuada, por encontrarse sus instalaciones en lugares céntricos de la ciudad, donde la afluencia y el tránsito de personas es numeroso; brindando satisfacción de necesidades y gustos del consumidor, a través de una variedad de productos de presentación y buena calidad, y un esfuerzo por dar una atención especial al cliente.

Así mismo, una excelente relación empresarial, que es de vital importancia para el establecimiento de alianzas estratégicas, que les permite desarrollar su capacidad competitiva.

A la vez hay, que tomar en cuenta la escasez de mano de obra calificada y barata, y falta de un compromiso por parte de empresas y organismos internacionales, que son considerados como amenazas.

Ahora bien, a corto plazo se estima que a través de las relaciones estratégicas con entidades y agentes relacionados

con sus productos y con instituciones de apoyo, podrán superar con mayor eficiencia estas dificultades, que son consideradas como amenazas, pero que en un futuro se pueden convertir en oportunidades de desarrollo para la empresa.

Factor Económico

En este factor se determinó que la dolarización representó una oportunidad para la empresa, ya que le permitió estabilidad financiera y/o económica en todas sus transacciones.

Dentro del análisis se considera que el ingreso al mercado de nuevos competidores constituye una amenaza, debido a que manifiestan, que toda competencia es una amenaza para los intereses de la empresa.

Así mismo, existe cierta ausencia de incentivos que alienten a la producción, que incremente la productividad y a las exportaciones, que los lleve a ser más competitivos; pero es importante mencionar que hay un interés de la empresa por exportar, ya que existen exportaciones hacia EE UU, aunque no en gran escala.

Además hay cierta consideración por parte de los proveedores de materia prima, en lo que respecta al precio, por la cantidad que se compra, siendo esto una ventaja de la empresa.

Factor Tecnológico

Este factor esta fortalecido en la producción, ya que posee maquinaria moderna y de alta tecnología que consiste en hornos computarizados de procedencia europea, siendo singulares en el área con ese tipo sofisticado de máquina para producir el producto, lo que viene a mejorar el proceso productivo. La empresa ha invertido en tecnología que le permite el desarrollo de nuevos productos, con la implementación de sistemas computarizados, lo que es de gran ayuda entre la producción y la entrega del producto en manos de los consumidores finales, por permitir con estos recursos tecnológicos la cantidad demandada y lo que hay que producir; lo que contribuye al desarrollo de la empresa.

CAPITULO IV**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones y recomendaciones encontradas en el presente trabajo se han elaborado con base en resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación.

4.1 CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos mediante la aplicación del FODA y la investigación de campo aplicado a la empresa, se concluye lo siguiente:

4.1.1 Empresa "Pastelería Lorena"

o La Pastelería Lorena, no posee una estrategia que esté alerta frente a las amenazas que son la competencia y los Tratados de Libre Comercio, debido al Exceso de confianza en su posición.

o La Pastelería Lorena tiene la oportunidad y la capacidad de expandir su mercado a nivel nacional y centroamericano, pero le esta dando prioridad al mercado estadounidense.

La Pastelería Lorena elabora productos de calidad, pero no cuenta con un sistema certificado de control de calidad.

o La administración de la Pastelería Lorena, no cuenta con ningún tipo de manuales, como manual de procedimientos, manual de organización y manual de descripción de puestos.

o La Pastelería Lorena es una empresa exitosa, que goza de buena posición en el mercado; lo cual, la ha llevado a darle poco interés a los rivales.

De la investigación de campo para la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel se concluye:

4.1.2 Mediana Industria Panificadora

- ◆ El estudio evidenció que la mediana industria panificadora, posee muchas limitaciones, para formar parte de un cluster y grandes y enfrentar, entre los que están: Superar la desconfianza entre los propietarios de las empresas, la búsqueda de impulsar alianzas o acuerdos empresariales y todos los retos que evidencia tener la empresa "Pastelería

Lorena", y que cada una del resto de las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, tienen que mejorar.

- ◆ Que la disposición para formar parte de un cluster de la mediana empresa panificadora, es más probable obtener éxito en una primera fase, a través de la integración vertical, es decir, entre los eslabones de la cadena productiva (proveedores, transformadores, distribuidores y consumidores), y no así con los agentes que integran la misma industria (véase ítem 8, 9,12 y 14).
- ◆ La situación actual de la mediana industria panificadora presenta una situación desfavorable, expresada en la nula planificación estratégica, entorno geográfico desmejorado y una extensa rivalidad, lo que obligaría a los empresarios a buscar la forma de implementar nuevas estrategias para mejorar la competitividad. (véase ítem 3, 4,5 y 7).
- ◆ A pesar de que la mediana industria panificadora, conoce el ambiente interno y externo dentro del cual se desenvuelve, esta sigue operando de forma empírica. (véase ítem 1 y 2)
- ◆ Las relaciones comerciales que posee la mediana industria panificadora (compra-venta) y la falta de tecnología adecuada, han limitado el acceso a nuevos mercados, perdiendo la posibilidad de incrementar sus ventas (a través de nuevos agentes comerciales que vendan sus productos en lugares distantes). (véase ítem 6, 10,11).

4.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas se brindan las siguientes recomendaciones:

4.2.1 Empresa "Pastelería Lorena"

- ◆ Es prioridad que la mediana empresa "Pastelería Lorena" supere y enfrente los grandes retos a través de reducir la desconfianza, implementar una planeación estratégica globalizada, utilizar la investigación científica que se obtiene de los estudios de mercado, para mejorar la productividad, y encontrar una fortaleza central que les permita mejorar la competitividad.
- ◆ Es necesaria la adopción de decisiones relacionadas con alianzas (cluster), viendo las amenazas como un reto a vencer en equipo y las oportunidades como una posibilidad de mejorar, fortalecerse, crecer y desarrollarse.
- ◆ Se invita a la unión empresarial (reconversión), ya que los retos únicamente podrían ser superados, a través de un esfuerzo conjunto entre proveedores, transformadores, distribuidores e instituciones relacionadas y de apoyo, que de otra manera los beneficios quedarían aislados.

4.2.2 Mediana Industria Panificadora

- ◆ Se recomienda que la mediana industria panificadora, busque más el desarrollo organizacional, por medio de una revisión más detallada de su estructura y desempeño general, con el objeto de hacer los cambios necesarios y crear las

condiciones para una fortaleza competitiva de la industria en su conjunto.

- ◆ Es necesario que se impulse el fortalecimiento de la cadena productiva, aprovechando las condiciones ya existentes (fortalezas) para impulsar alianzas a través de un proceso de integración vertical (hacia delante y hacia atrás) logrando con ello una autentica red estratégica, que les permita mejorar su competitividad.
- ◆ Para que la mediana industria panificadora conozca la importancia de la estrategia "Cluster" que le permita organizarse y fortalecerse con una mentalidad empresarial. Es necesario que el gobierno e instituciones no gubernamentales privadas y educativas, impulsen y brinden programas de asesoría y capacitación a este sector industrial.
- ◆ Es importante tomar en cuenta el ambiente interno y externo, para identificar los problemas estratégicos que necesitan abordar y ajustar la estrategia a las condiciones de la industria.
- ◆ Que la formación de alianzas, debe lograrse a través de la cooperación, colaboración y confianza, hasta consolidarse en un "Cluster", generando así las oportunidades de desarrollo, para lograr incursionar en mercados distantes.

- ◆ Para reducir la mala cultura de los empresarios de la industria, se recomienda que el MINEC, ONG`S, Universidades y la asociación del gremio; promuevan charlas, capacitaciones, orientada a la integración de las empresas.
- ◆ Para la consolidación de un "Cluster" en la mediana industria panificadora, se recomienda la aplicación de dos fases:

La primera, debe iniciarse con una integración vertical, de los elementos de la cadena productiva (proveedores de insumo, transformadores, distribuidores) que inicialmente genere competitividad, en cada empresa de la industria.

La segunda fase, deberá comprender la integración horizontal (competencia) que permita la unión de las medianas empresas de la industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.



PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA LA
FORMACIÓN DE CLUSTER, EN LA MEDIANA INDUSTRIA
PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL,
QUE LES PERMITA MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD"

5.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.1.1 Objetivo General

Impulsar la creación de cluster para el crecimiento y desarrollo de la mediana industria panificadora en la ciudad de San Miguel, dotándola de los lineamientos estratégicos (para su realización) que les permita mejorar la competitividad.

5.1.2 Objetivos Específicos

- Estimular a la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel a rediseñar su ambiente competitivo, para hacer frente a los retos de la globalización.
- Brindar los lineamientos para llevar a cabo la integración de la mediana industria panificadora (vertical y horizontal), propiciando la consolidación de un cluster.
- Recomendar a la empresa "Pastelería Lorena" la integración vertical para iniciar la formación de cluster, que contribuya a mejorar su competitividad.

5.2 JUSTIFICACION

Hoy día, existen en nuestro país muy pocas empresas con los recursos y las habilidades suficientes, para actuar con absoluta independencia de otras empresas y ser más

competitivas, ya que en un mundo globalizado, la capacidad de cooperar es una condición fundamental, para la competitividad.

El futuro de las empresas es incierto, si no se encuentran preparadas para enfrentar los retos de la globalización, estos retos exigen a las medianas empresas, buscar nuevas estrategias que les permitan mejorar su competitividad, ya que no poseen una estrategia técnica definida, para afrontar tales retos.

La estrategia de cluster es una oportunidad que tienen las empresas, para construir ventajas competitivas, ya que éstas, muy difícilmente pueden lograrse de manera individual.

La agrupación de empresas tiene ventajas, producto de la sinergia de sus acciones orientadas a la obtención de sus objetivos comunes, dicha sinergia es aún más fuerte, en la medida en que al interior del cluster se logra conformar alianzas estratégicas; es decir, exista un ambiente de cooperación y confianza dirigido a mejorar la competitividad no solamente de una empresa en particular, si no de todo el conjunto; sin embargo, los múltiples lazos de unión entre los miembros del cluster generan "un todo mayor que en la suma de sus partes".

La importancia de un cluster, radica entonces, en la consolidación de ventajas competitivas, entendiendo éstas como

aquellas que se construyen y no que solo sean producto de la dotación de los factores o de recursos.

Es por ello, que con la propuesta de formación de cluster, para mejorar la competitividad en la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel, se pretende dar los lineamientos para que estas estrategias puedan tener efectiva realización y brinden una mayor competitividad.

Para poder definir los lineamientos de la estrategia "Formación de Cluster" se tendrá presente, la situación actual de la mediana industria panificadora; lo cual, servirá de base para enfrentar los retos o amenazas que en un futuro se tendrán, tales como tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, mecanismo de libre mercado, globalización, etc.

En la medida que sean aplicables éstos lineamientos, los beneficios serán en primer lugar para la industria en estudio y en forma directa al personal de las mismas, pues tendrán más conocimientos a través de las capacitaciones que reciban para contribuir a incrementar la productividad, en tercer lugar los clientes, quienes obtendrán lo que necesitan para su satisfacción (precio, calidad, entrega oportuna), y por ultimo, todo el país que mejorará su competitividad a nivel macro.

5.3 CLUSTER UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Los cluster son una estrategia integral. Una recomendación a la empresa es que debe tener planeación estratégica que le permita desarrollar una administración que contenga como objetivos de largo plazo (estratégicos): una disminución de costos, el incremento de las ventas (u operaciones), y alcanzar la competitividad que le permita el liderazgo en la industria.

Como parte de esta administración estratégica, deberá realizarla formación de cluster como una herramienta básica, que le permita alcanzar los objetivos estratégicos planeados.

Los cluster son una estrategia integral que abarca los eslabones en las cadenas productivas de las empresas de una industria (hacia adelante, hacia atrás y hacia los lados), y tienen por objeto principal, compartir y aprovechar al máximo los recursos y capacidades con que se cuentan, para lograr un desarrollo competitivo en todos los agentes particulares.

Una de las ventajas actuales es la relación existente entre los eslabones de la cadena productiva en la mediana industria panificadora. Sin embargo para lograr el funcionamiento de un cluster se deben fortalecer dichas

relaciones ya existentes y también, establecerlas con empresas competidoras, industrias relacionadas e instituciones de apoyo.

Para la aplicación de la presente propuesta se debe de considerar que la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel, mantiene como principales debilidades la desconfianza entre las empresas de la industria, la falta de liderazgo en una de estas, así como falta de aprovechamiento de los beneficios de apalancamiento que pueden brindar los eslabones en la cadena productiva.

Por tanto, para la consolidación de un cluster se recomienda su realización en dos etapas: la primera una integración vertical y la segunda etapa una integración horizontal.

5.3.1 Etapas De Implementación De La Propuesta

Entre las etapas que se deben considerar para la consolidación del cluster en la mediana industria panificadora están: la integración vertical y la integración horizontal, ello por las características que actualmente presenta.

Ahora bien, integración vertical, consiste en alianzas de cooperación entre los eslabones de la cadena, de la cual, la empresa "Pastelería Lorena", deberá ser la líder en su

formación, para que con los beneficios de apalancamiento de las alianzas, sirva de comprobación del aumento de la competitividad, y así el resto se interesaría para seguir su ejemplo y conduzca a la segunda etapa. La integración horizontal, se refiere a la unión de las empresas que constituyen la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel, para luego consolidar en conjunto la formación del cluster.

5.3.1.1 INTEGRACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA: ETAPA 1

La integración de la cadena productiva es un proceso que comprende los diferentes eslabones de las cadenas productivas implícitas en la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel; esta deberá ser liderada por la empresa "Pastelería Lorena".

El siguiente esquema detalla los eslabones de la cadena de valor de la empresa "Pastelería Lorena", donde se describen las aguas arriba y aguas abajo.

Cadena de Valor de la Empresa Pasteler Lorena



MOLSA S.A. DE C.V. AVICOLA de San Ramón S.A. de C.V. Industria Unisola S.A. de C.V. Distribuidoras Chaparrastique S.A. de C.V. Levaduras Universales S.A. de C.V. Sabores COSCO de El Salvador Tropigas de El Salvador. FOREMOST S.A. de C.V. Nabisco Royal INC. KOKISA S.A. de C.V. CONDI S.A. de C.V. Quality Grains S.A. de C.V. ESSO Ing. Gutiérrez. Distribuidora Josué DISZASA de C.V. Pulidos y Limpieza S.A. de C.V. Nestle El Salvador S.A. de C.V. Maquinaria Salvadoreña S.A. de C.V. General de Vehículos S.A. de C.V. Color Digital S.A. de C.V. Banco Cuscatlán Banco Salvadoreño	<u>Pastel</u> Medición de Ingredientes Mezclas Moldear Hornear Fraccionar Rellenar Untar Decoración Empacado Entrega <u>Pan</u> Medición de Ingredientes Mezclar Moldear Hornear Empaquetar Entrega	Pastelería Lorena Metrocentro Pastelería Lorena Terminal Pastelería Lorena Cine Barrios Pastelería Lorena Tapachulteca Pastelería Lorena Centro Pastelería Lorena Galerías Jardín Pastelería Lorena Plaza Médica Pastelería Lorena Torre Médica Pastelería Lorena Usulután Pastelería Lorena El Transito Pastelería Lorena Casa Matriz Pastelería Lorena San Miguel Pastelería Lorena Santa Rosa Tiendas minoristas Distribuidores Indirectos Extranjeros en Maryland, Virginia, Washington, New York, Los Ángeles.	TVO Prensa Gráfica Diario de Hoy Radios	Servicio Indirecto (Sugerencia de los clientes)	Rentable
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----------

La integración de la cadena productiva debe basarse en la confianza y cooperación entre los eslabones de la cadena productiva (proveedores, transformadores, distribuidores y clientes) de la empresa "Pastelería Lorena", con el fin de aprovechar al máximo sus recursos y crear oportunidades de desarrollo para todos y de esa manera mejorar su competitividad.

5.3.1.2 Cadena Productiva: Identificación de elementos integrales.

Debe estar constituida por los siguientes agentes que inciden en las actividades que desempeña la empresa "Pastelería Lorena". (Ver # 1).

PRESENTACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA EMPRESA

"PASTELERIA LORENA"

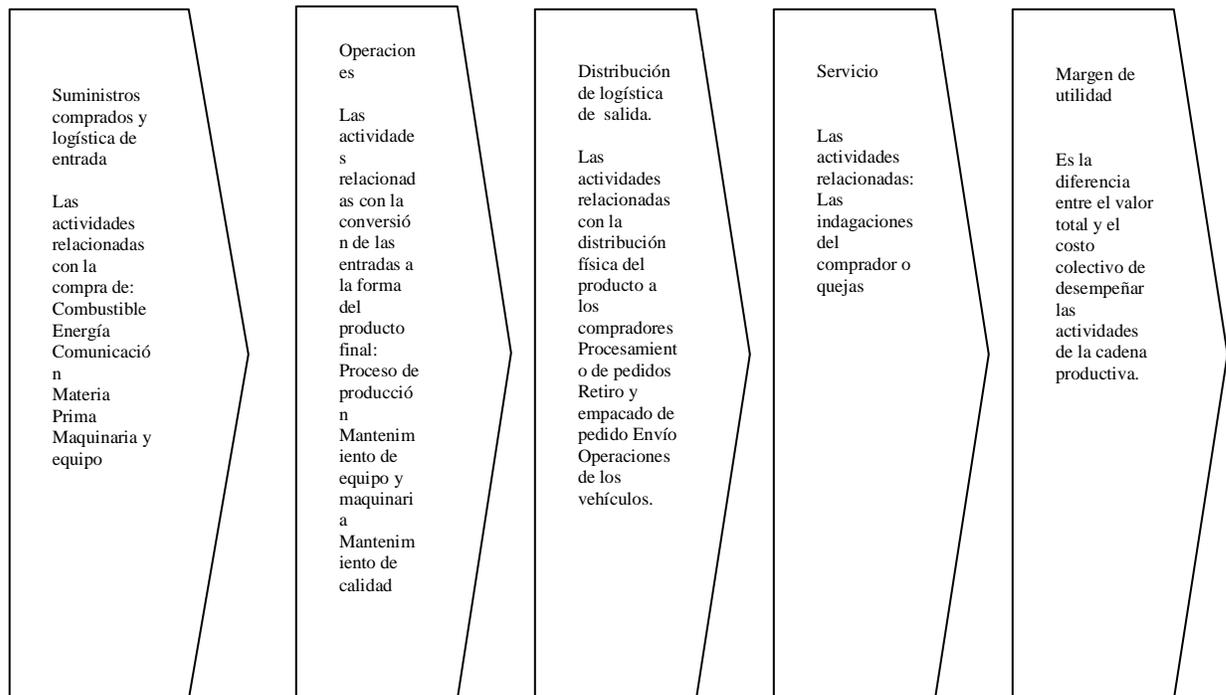
PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Proveedores

Transformadores

Canales de
Distribución

Consumidor



Suministros
comprados y
logística de
entrada

Las
actividades
relacionadas
con la
compra de:
Combustible
Energía
Comunicación
Materia
Prima
Maquinaria y
equipo

Operaciones

Las
actividades
relacionadas
con la
conversión de las
entradas a
la forma
del
producto
final:
Proceso de
producción
Mantenimiento de
equipo y
maquinaria
Mantenimiento de
calidad

Distribución
de logística
de salida.

Las
actividades
relacionadas
con la
distribución
física del
producto a
los
compradores
Procesamiento de pedidos
Retiro y
empacado de
pedido Envío
Operaciones
de los
vehículos.

Servicio

Las
actividades
relacionadas:
Las
indagaciones
del
comprador o
quejas

Margen de
utilidad

Es la
diferencia
entre el valor
total y el
costo
colectivo de
desempeñar
las
actividades
de la cadena
productiva.

ACTIVIDADES DE APOYO

Investigación y Desarrollo del Producto, Tecnología y Desarrollo de Sistemas
Administración de Recursos Humanos
Administración General

Figura # 1

A continuación se explican detalladamente los eslabones de la cadena productiva de la empresa "Pastelería Lorena".

1. PROVEEDORES

Actividad: Compra de suministro y logística de entrada.

Esta comprende las actividades relacionadas con la compra.

PRINCIPALES PROVEEDORES

<u>Proveedores</u>	<u>Insumos</u>
Molsa S.A. de C.V.	Harina, Trigo
Avícola San Ramón S.A. de C.V.	Huevo
Industrias Unisola S.A. de C.V.	Aceites
Distribuidora Chaparrastique S.A. de C.V.	Azúcar
Levaduras Universales S.A. de C.V.	Levaduras
Sabores COSCO de El Salvador	Colorantes, Sabores artificiales
Tropigas de El Salvador S.A. de C.V.	Gas
FOREMOST S.A. de C.V.	Leche
Nabisco Royal Inc.	Gelatinas, Flan Royal
KOKISA S.A. de C.V.	Colorantes, Sabores artificiales
CONDI S.A. de C.V.	Dulces
Quality Grains, S.A. de C.V.	Café
ESSO Ing. Gutiérrez	Gasolina
Distribuidora Josué	Productos varios
DISZASA de C.V.	
Pulidos y Limpieza S.A. de C.V.	Servicios de limpieza
Nestle El Salvador S.A. de C.V.	Chocolate, Leche Condensada y Evaporada
Maquinaria Salvadoreña S.A. de C.V.	Maquinaria
General de Vehículos S.A. de C.V.	Vehículos
Color Digital, S.A. de C.V.	Sistemas Computarizados
Banco Salvadoreño	Créditos
Banco Cuscatlan	Créditos

Es importante identificar los proveedores de insumos y detectar aquellos que a través de acuerdos pueden brindar mejores precios para minimizar costos. ¿Cómo elegir el proveedor?. Para lograrlo se debe utilizar la experiencia de compra y tener trato con los proveedores, hasta conocer la calidad de sus productos, precios, descuentos, su cumplimiento y puntualidad en las entregas y cualquier otro aspecto que ayude a elegir al proveedor.

2. TRANSFORMACIÓN

Actividad Operaciones: dentro de esta se encuentran explícitas las actividades relacionadas con el proceso de producción, que comprende la elaboración del producto (pan, cakes), donde se seguirá la secuencia de pasos tales como: determinación de la fórmula, pesado, mezclado y amasado, formación de molde, fermentación y finalmente horneado.

- **Mantenimiento del equipo y maquinaria:** el mantenimiento del horno se hará cada dos meses y del equipo como: batidora, bolillo, latas, se hará diariamente (lavado, guardado).
- **Mantenimiento de la calidad:** debe llevarse a cabo el control del equipo, de la maquinaria y control en el proceso de producción.

- Implementación escrita de manuales de procedimientos
- Aprovechamiento al máximo de sub productos y desperdicios.

Es necesario el control de la producción para coordinar todos los elementos de dicho proceso (trabajadores, maquinarias, materia prima) y de esa manera minimizar costos y tiempo para cumplir con los estándares de calidad y cantidad requeridos por el mercado meta.

3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Actividad Distribución y Logística de Salida: estará constituida por las actividades relacionadas con la distribución y venta del producto de la empresa una vez que ha sido elaborado.

- Identificar canales y priorizar (establecimiento de acuerdos) aquellos que más beneficien a la empresa.
- Procesamiento de pedidos: las salas de ventas deben hacer su estimado al finalizar la jornada diariamente incluyendo los pedidos adicionales hechos directamente de los clientes para una fecha específica (estos últimos deben hacerse tres días antes) y enviarlo al taller de producción.
- Retiro y empaqueo de pedido: diariamente deberá ser retirado el producto estimado para ese día.

- Expandir operaciones: buscar establecer canales de distribución indirectos a través de minoristas, de agentes minoristas, de mayoristas a minoristas (ver figura # 2).
- Envió: debe ser enviado del taller de producción en vehículos hacia las salas de ventas para que luego sean entregados los pedidos adicionales al cliente y el resto para la venta.
- Fuerzas de venta: debe dar una buena atención al cliente, recibir pedidos para fechas específicas, satisfacer sus necesidades, escucharle atentamente, hacer sentir cómodo al cliente, asegurándose que el cliente está satisfecho, invitarle a que regrese nuevamente; por que la lealtad de un cliente no se consigue de la noche a la mañana, éste es el resultado de haberle otorgado siempre productos de alta calidad, precios justos, atención personalizada y servicio de primera clase, " lo mejor que le puede pasar a una empresa es tener clientes leales".
- Publicidad y Promoción: deben crearse afiches y medios publicitarios (periódicos, radio y volantes), que den a conocer los productos y promociones que ofrece la

empresa a sus clientes reales y potenciales de la zona oriental y el resto del país.

Luego de haber identificado las necesidades del cliente o consumidor y haber hecho un producto que los satisfaga, es necesario determinar como hacer llegar los productos al mercado; para ello, se deben escoger rutas o medios a través de los cuales, lleguen los productos al consumidor final.

CANALES DE DISTRIBUCION

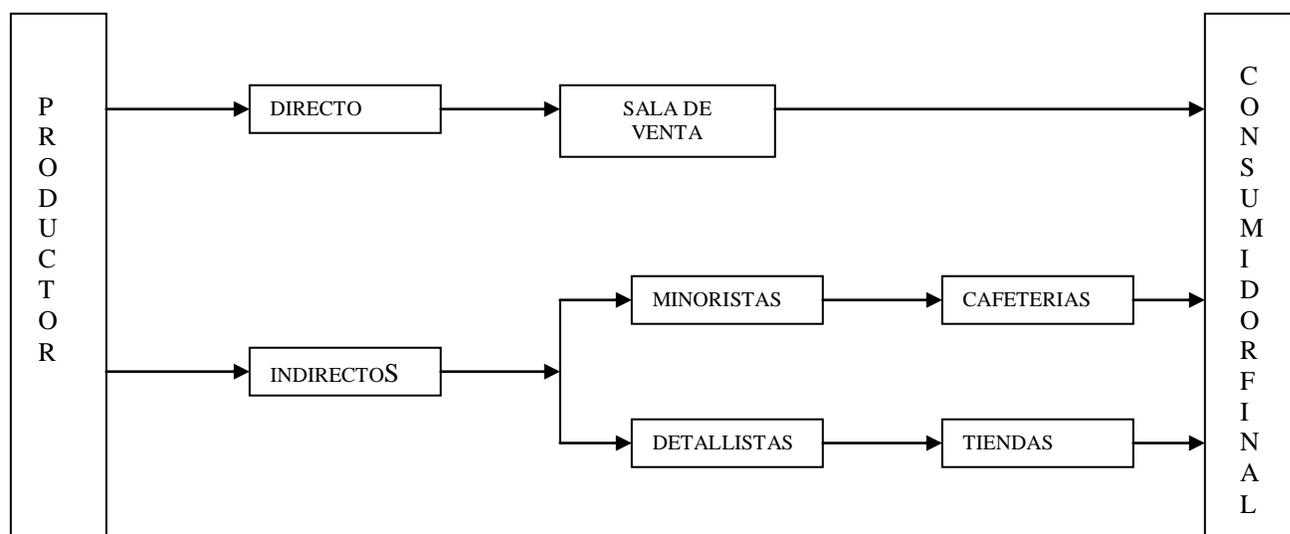


Figura # 2

4. CONSUMIDOR

Actividad Servicio: dentro de ésta se encuentran las actividades relacionadas con:

- Las indagaciones de los compradores y quejas: los empleados al igual que el(los) propietarios deberán estar pendientes de las recomendaciones o comentarios de los clientes acerca del producto y servicio que ofrece la empresa "Pastelería Lorena". E implementar mecanismos para conocerlos, a través de estar en contacto con él, por medio de cartas, buzón de sugerencias, teléfono, fax u otro medio de comunicación.

Además es importante tratar de conocer lo más que se pueda a los clientes, ya que sólo así, se podrá saber realmente lo que necesitan o desean, con lo cual se genera la buena voluntad y lealtad hacia la empresa. No se debe perder la oportunidad de preguntar a los clientes, lo que piensas sobre la empresa y sus productos y de pedirles sugerencias para mejorar los productos y servicios de la empresa.

5. UTILIDADES

Actividad margen de utilidad: se debe tener presente el costo y el precio de venta al consumidor para garantizar las utilidades y la lealtad del cliente. El margen puede ser medido en una gran variedad de formas. Para definir la estrategia competitiva es crucial, ya que la empresa debe revisar su estrategia con

base en como crean un margen competitivo en su cadena productiva.

Es importante analizar los costos de las actividades realizadas con el objeto de obtener ventaja competitiva, que le permita hacer comparación con los rivales por cada actividad.

6. ACTIVIDADES DE APOYO

Actividad investigación y desarrollo de producto, tecnología y desarrollo de sistemas: dentro de estas se encuentran las actividades relacionadas con:

- Desarrollo de productos: la empresa debe implementar nuevas técnicas para la elaboración de productos.
- Proceso de investigación de mercado: se debe aplicar una técnica, aunque sea sencilla, de investigación de mercado para conocer las costumbres, las tendencias de preferencias y gustos de los clientes reales y potenciales.
- Desarrollo de sistemas computacionales: hoy en día resulta de gran beneficio estos sistemas, ya que se tendría un contacto directo con los proveedores de insumos y clientes de la empresa y viceversa.

Las actividades de apoyo son importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa, ellas pueden proporcionar los elementos básicos para mejorar la productividad, la calidad y ser más competitivos en el mercado.

Actividad administración de recursos humanos: dentro de ésta se encuentran las relacionadas con:

- El reclutamiento y contratación del recurso: se debe realizar el debido proceso técnico para encontrar la persona idónea.
- Capacitación: debe realizarse constantemente basado en los conocimientos, con el fin de alcanzar un desarrollo del personal para que sea más productivo.

Actividad administración general: consta de las actividades relacionadas con la administración general:

- Contabilidad y finanzas, asuntos legales y de regulaciones, seguridad, sistema de información administrativa, establecimiento de alianzas estratégicas y colaboración con socios estratégicos y otras funciones generales. Es importante tener presente la administración general en la empresa, la cual consiste en todas las actividades que se emprenderán para alcanzar las metas y objetivos a través de la

coordinación y el esfuerzo de todos los elementos que lo conforman.

5.3.1.3 SISTEMA DE CADENA PRODUCTIVA

Estará constituida por agentes de los eslabones: aguas arriba, empresas aguas abajo; los cuales conforman en conjunto la integración vertical. (ver figura # 3).

- **Cadena productiva aguas arriba:** estará constituida por las cadenas productivas de cada proveedor de la empresa "Pastelería Lorena" (Molsa S.A. de C.V., Avícola San Ramón S.A. de C.V., Industrias Unisola S.A. de C.V., Distribuidora Chaparrastique S.A. de C.V., Levaduras Universales S.A. de C.V., Sabores COSCO de El Salvador, Tropigas de El Salvador S.A. de C.V., FOREMOST S.A. de C.V., Nabisco Royal Inc., KOKISA S.A. de C.V., CONDI S.A. de C.V., Quality Grains, S.A. de C.V., ESSO Ing. Gutiérrez, Distribuidora Josué, DISZASA de C.V., Pulidos y Limpieza S.A. de C.V., Nestle El Salvador S.A. de C.V., Maquinaria Salvadoreña S.A. de C.V., General de Vehículos S.A. de C.V., Color Digital, S.A. de C.V., Banco Salvadoreño, Banco Cuscatlan).

▪ **Cadena productiva de la empresa "Pastelería Lorena"**

estará constituida por las principales actividades: suministros comprados y logística de entrada, operaciones, distribución y logística de salida, servicio, margen de utilidad y por las actividades de apoyo: investigación y desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas, administración de recursos humanos, administración general.

- **Cadena productiva aguas abajo:** estará constituida por los canales de distribución: salas de ventas, cafeterías, clientes organizacionales y consumidores finales.

REPRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE LA CADENA PRODUCTIVA

NUCLEADA POR LA EMPRESA "PASTELERIA LORENA"

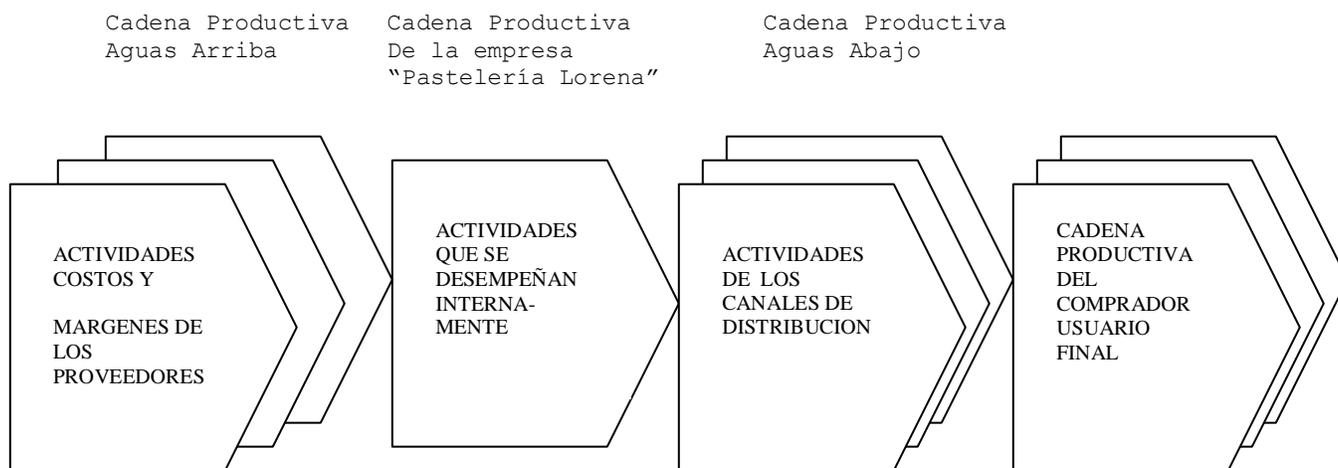


Figura # 3

A través de éste esquema se detalla en conjunto el funcionamiento y los elementos que conforman la integración vertical en la mediana empresa "Pastelería Lorena".

5.3.1.4 ALIANZAS ESTRATEGICAS (ACUERDOS)

Las alianzas estratégicas surgen como una necesidad para lograr disminuir los costos y gastos fijos, a través de la buena organización y coordinación de las actividades que desempeñan los eslabones del sistema de la cadena productiva nucleada por la empresa "Pastelería Lorena" que a continuación se presentan.

- **Acuerdo con proveedores:** es importante que la empresa "Pastelería Lorena" busque alianzas con sus proveedores, debido a que estos desempeñan actividades que incurren en costos en la creación y entrega de insumos que se utilizan para la propia cadena de la empresa; el costo y la calidad de estas entradas vienen a influir en las propias capacidades de costo y/o diferenciación de la empresa; entonces, se debe tener claro que cualquier cosa que se pueda hacer, para reducir los costos o mejorar la efectividad de sus proveedores puede aumentar su propia competitividad. A continuación se presentan las acciones estratégicas que deberá seguir el encargado de la empresa.
 - o Negociar precios más favorables con los proveedores

- o Colaborar con los proveedores para lograr costos más bajos.
- o Integrarse hacia atrás para tener el control sobre los costos de los insumos que compra.
- o Desempeñar una mejor labor en la administración de los eslabones entre las cadenas productivas de los proveedores y la propia cadena de la empresa.
- **Acuerdos con los distribuidores:** la empresa, en primer lugar, debe ampliar las rutas o medios para distribuir sus productos. En segundo lugar, debe tratar de buscar alianzas con ellos, con el fin de eliminar las desventajas de costo hacia delante del sistema de la cadena productiva; para ello, deberá realizar las siguientes acciones:
 - o Presionar a los distribuidores y otros aliados en el canal hacia delante para que reduzca sus márgenes de ganancias bruta.
 - o Colaborar estrechamente con los aliados del canal hacia delante, con el fin de identificar oportunidades para reducir los costos en los cuales ambos resulten beneficiados.
 - o Cambiar a una estrategia de producción más económica.

- **Acuerdos con empleados:** la empresa no debe olvidar que el recurso humano es una parte medular en sus operaciones, ya que casi toda la tecnología de su empresa es mecanizada, esto quiere decir que toda maquinaria y equipo utilizado en la empresa, necesita de una persona para que funcione.

Acciones a realizar:

- o Reconocer de alguna forma la labor del empleado.
 - o Flexibilidad con el empleado.
 - o Confianza sobre la estabilidad laboral.
 - o Bonificaciones, incentivos y remuneraciones, etc.
 - o Capacitación y desarrollo.
- **Acuerdos con los consumidores:** es importante tratar de conocer lo más que se pueda acerca de los clientes, para saber lo que realmente necesitan o desean, ya sea del producto, o del servicio que se brinda; con lo cual se ganará su buena voluntad y lealtad hacia la empresa. En este acuerdo juegan un papel muy importante los empleados.

Acciones a realizar:

- o Todo contacto con los clientes será una magnífica oportunidad para mostrar lo que ofrece la empresa.
- o Respetar al cliente

- o Recompensar de alguna manera aquellos clientes que hayan hecho sugerencias para el mejoramiento de los productos y servicios que brinda la empresa.
- o Buscar la manera de seguir en contacto con el cliente mediante cartas, teléfono, fax u otro medio de comunicación.
- o Siempre que sea posible, tratar de sorprender a los mejores clientes con algún detalle inesperado.

5.3.1.5 INTEGRACION PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA: ETAPA II

La integración productiva de la industria, consiste en un acuerdo de cooperación entre medianas empresas de la industria, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes, en la búsqueda de un objetivo común. Estos pueden ser: la adquisición de un volumen de materia prima; o también generar una relación más estable de tecnología para el beneficio común.

5.3.1.6 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ACUERDO COOPERATIVO

Definición del acuerdo cooperativo: trato o convenio firmado entre las empresas de una determinada industria, donde acuerdan

colaborar mutuamente para la solución de problemas e implementación de estrategias en beneficio de ambos.

Para nuestro estudio de caso es necesario considerar los siguientes contenidos:

- **Concertación:** será el proceso participativo y al mismo tiempo complejo; en el que las decisiones han de comprometer a todos los participantes, dentro del cluster en espera del mejoramiento de la competitividad para todos los agentes.
- **Mecanismos de concertación:** compromisos de cada agente, para este caso, ambas integraciones (vertical y horizontal) mediante un documento en el que se expresa el apoyo e implicación en la realización del acuerdo cooperativo.
- **Planificación:** identificar los puntos críticos, determinar variables internas y externas que identificarán la estructura organizativa de la industria.
- **Variables externas:** factores que influyen en el entorno de la industria para la identificación de las oportunidades y amenazas.
- **Variables internas:** factores claves para lograr el desarrollo productivo de los agentes y compararlos con otros para identificar los puntos fuertes y débiles de las

oportunidades y amenazas (técnica FODA) se deberá determinar cuales son las necesidades que posee el sector.

- **Identificación del objetivo y de las líneas estratégicas del acuerdo de cooperación:** el objetivo del acuerdo de cooperación se concentrará en la formulación de una agenda la cual deberá contener las principales acciones a realizar durante un periodo predeterminado.

5.3.1.7 Metodología del acuerdo de cooperación.

En este apartado se proporcionaran los elementos que debe contener el acuerdo de cooperación; así como las etapas que deben de tenerse presente en su elaboración y realización. El proceso comprende las siguientes fases:

Fase 1: Organización e identificación de aspectos críticos.

- **Definir los objetivos más generales.**
 - o Mejorar la competitividad de las empresas participantes.
 - o Aumentar la productividad de las empresas
 - o Fomentar la confianza y la cooperación
 - o Compartir información
 - o Fomentar el desarrollo de la industria panificadora
 - o Garantizar la igualdad para todos los participantes.

- **Informar a los participantes y consensuar los objetivos iniciales.**
- **Establecer el proceso que comprometa las entidades gubernamentales e instituciones, a través de lo siguiente:**
 - o Compromisos concretos de colaboración
 - o Puesta en marcha conjunta de acciones estratégicas
 - o Foros de concertación
- **Definir la estructura organizativa por medio de:**
 - o Representantes de empresas e instituciones participantes
 - o Responsables de la coordinación
 - o Responsabilidad específica para cada uno de los participantes.
- **Formar el equipo técnico necesario.**
 - o Establecer las responsabilidades concretas para cada uno de los participantes.
- **Identificar los puntos críticos.**
 - o Desorganización empresarial
 - o Planeación estratégica
 - o Modernizar procesos en todas las áreas
 - o Investigación y desarrollo de productos
 - o Elevar la productividad

Fase 2: Diagnóstico Interno y Externo

Para realizar este diagnóstico se recomienda aplicar la técnica del FODA. Haciendo énfasis en los siguientes elementos:

- Factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos.
- Aspectos de la producción, finanzas, mercadotecnia, organización y control.
- Situación pasada y presente
- Cooperación y grado de participación
- Desarrollo de la industria

Fase 3: Objetivo Central y del Acuerdo Cooperativo y Líneas Estratégicas.

Es necesario formular planes e identificar las necesidades para definir cual es el factor o la variable principal que determinará el desarrollo del sistema de la cadena productiva, según los objetivos generales y el diagnóstico.

- Mejorar la competitividad en la industria
- Lograr cohesión entre las empresas participantes
- Aprovechar los recursos disponibles.

Fase 4: Elaboración de los Objetivos Específicos del Acuerdo Cooperativo, Asignación de Responsabilidades y Evaluación Previa.

Los objetivos deben ser viables y centrarse en las necesidades identificadas. Será la fase más intensa de participación, se deben disponer los siguientes elementos para ser capaces de justificar las necesidades prioritarias que necesitan abordar los participantes.

- **Seguimiento y Evaluación.** Diseñar los mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan analizar el grado de cumplimiento de los objetivos, la adecuación de las acciones, los objetivos y las estrategias.

5.4 CONSOLIDACIÓN DEL CLUSTER

Para la consolidación del cluster será necesaria la participación de agentes directos (estructura fuerte) e indirectos (estructura blanda), deberá tenerse como líder o núcleo central la empresa "Pastelería Lorena", que con los resultados positivos logrados, demuestran los beneficios de la estrategia a seguir.

Agentes Directos (estructura fuerte). Dentro de estas estructuras se presentan:

- La integración vertical estará constituida por los eslabones de las cadenas productivas, similares a la de la empresa "Pastelería Lorena" (proveedores de insumos,

actividades que desempeñan internamente, actividades de los canales de distribución y clientes.

Agentes Indirectos (estructura blanda). Dentro de esta estructura se encuentran:

La integración horizontal que estará constituida por:

- Las industrias relacionadas. Estas comprenden la micro, pequeña y la gran empresa de la industria panificadora; desde las tiendas; hasta empresas de productos complementarios y los relacionados que contribuirán al fortalecimiento de las operaciones del cluster y de esa manera irán aprendiendo y se involucraran en el proceso.
- Instituciones de apoyo. Estas comprenden las universidades (UES, UNIVO, UGB, etc.), ONG'S, organizaciones internacionales cooperantes, gubernamentales (MYPE, INSAFORP, MINISTERIO DE ECONOMIA), hasta entidades reguladoras, quienes servirán de apoyo a las operaciones y acciones que se llevan a cabo, durante éste proceso dinámico de cluster.

5.4.1 Pasos para llevar a cabo la consolidación del cluster.

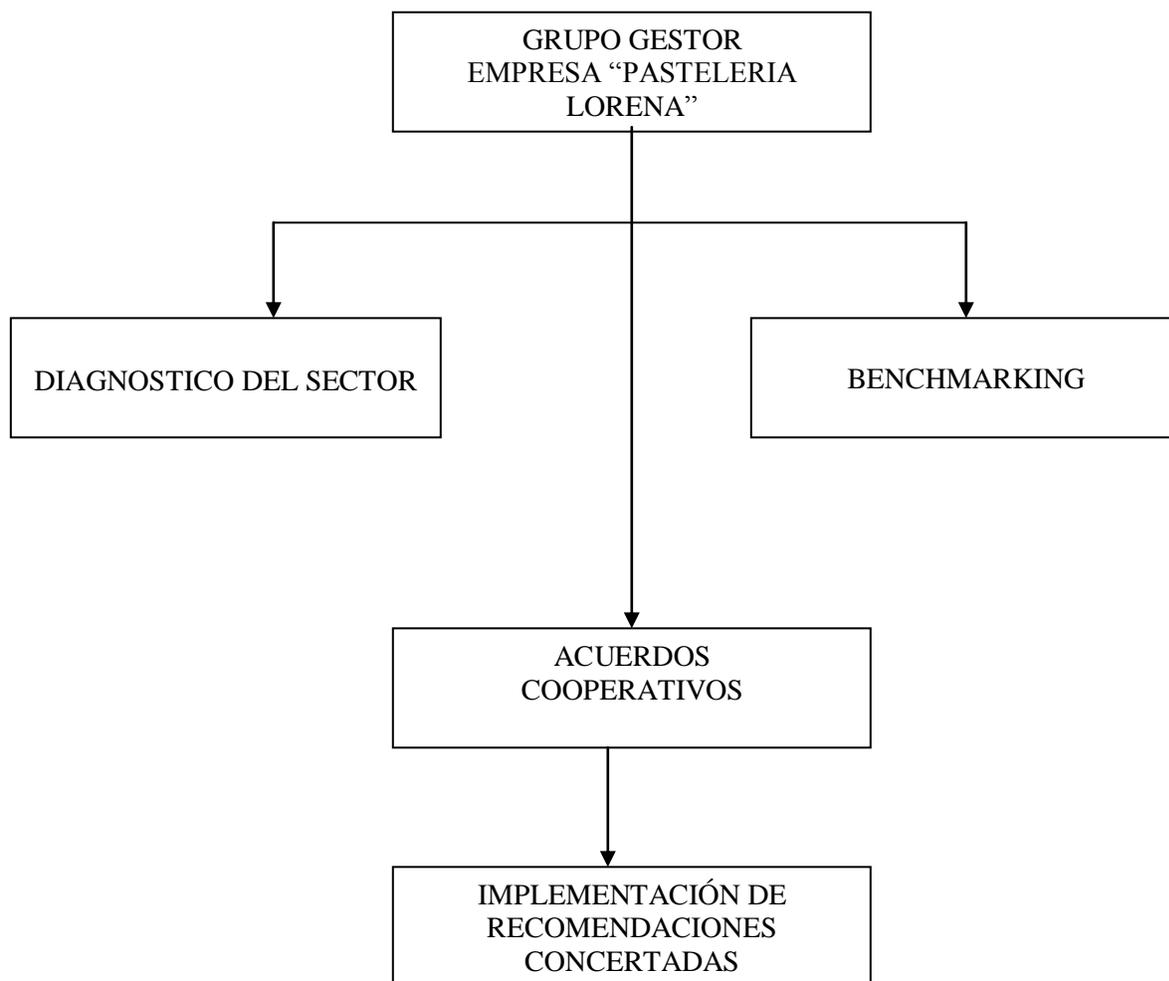
- 1. Identificar líderes empresariales.** La empresa "Pastelería Lorena" junto con otras empresas líderes de la mediana industria panificadora, serán quienes tomarán la

iniciativa de participar en un proceso dinámico de cluster; para lo cual, deberán contratar y financiar los servicios de un ejecutivo de alto nivel que será nombrado Gerente de Cluster. Este se hará responsable de darle seguimiento al proceso y reportará los avances y obstáculos encontrados, en forma periódica, en cada reunión que tenga con los representantes de las empresas involucradas.

- 2. Diagnostico de la situación actual.** Se analizarán los datos más significativos de la industria y el ente encargado de formar e impulsar al grupo de lideres será el gobierno, a través del Ministerio de Economía, en donde se harán reuniones periódicas para lograr la participación activa (acuerdos de concertación) de todos los agentes más relevantes durante el proceso.
- 3. Benchmarking.** Habrá transferencia de información entre las empresas de la industria panificadora y se analizarán las mejores prácticas y políticas de los cluster en otras regiones, las cuales serán trasladadas a los líderes representantes, a través del gerente, quien será el encargado de capacitarlos sobre el benchmarking (estos beneficios de recibir y compartir información se dará solo si se unen las empresas).

4. Implementar metodología de cluster y el proceso analítico de las cinco fuerzas competitivas. Será el proceso de implementación, en donde se requerirá la disposición, el compromiso y la anuencia a la concertación entre las diferentes protagonistas, para hacer efectivas las recomendaciones sugeridas durante toda la investigación previa. El proceso analítico de las cinco fuerzas, consiste en determinar las ventajas y desventajas que presenta la industria panificadora en la calidad de los factores y recursos disponibles (ver anexo 5). Y la metodología de cluster, para la concertación y consenso entre los agentes participantes.

El flujograma muestra los pasos a seguir para una operacionalización o proyecto, donde se muestra a manera de ejemplo el procedimiento a seguir.



5.4.2 Formación del Cluster

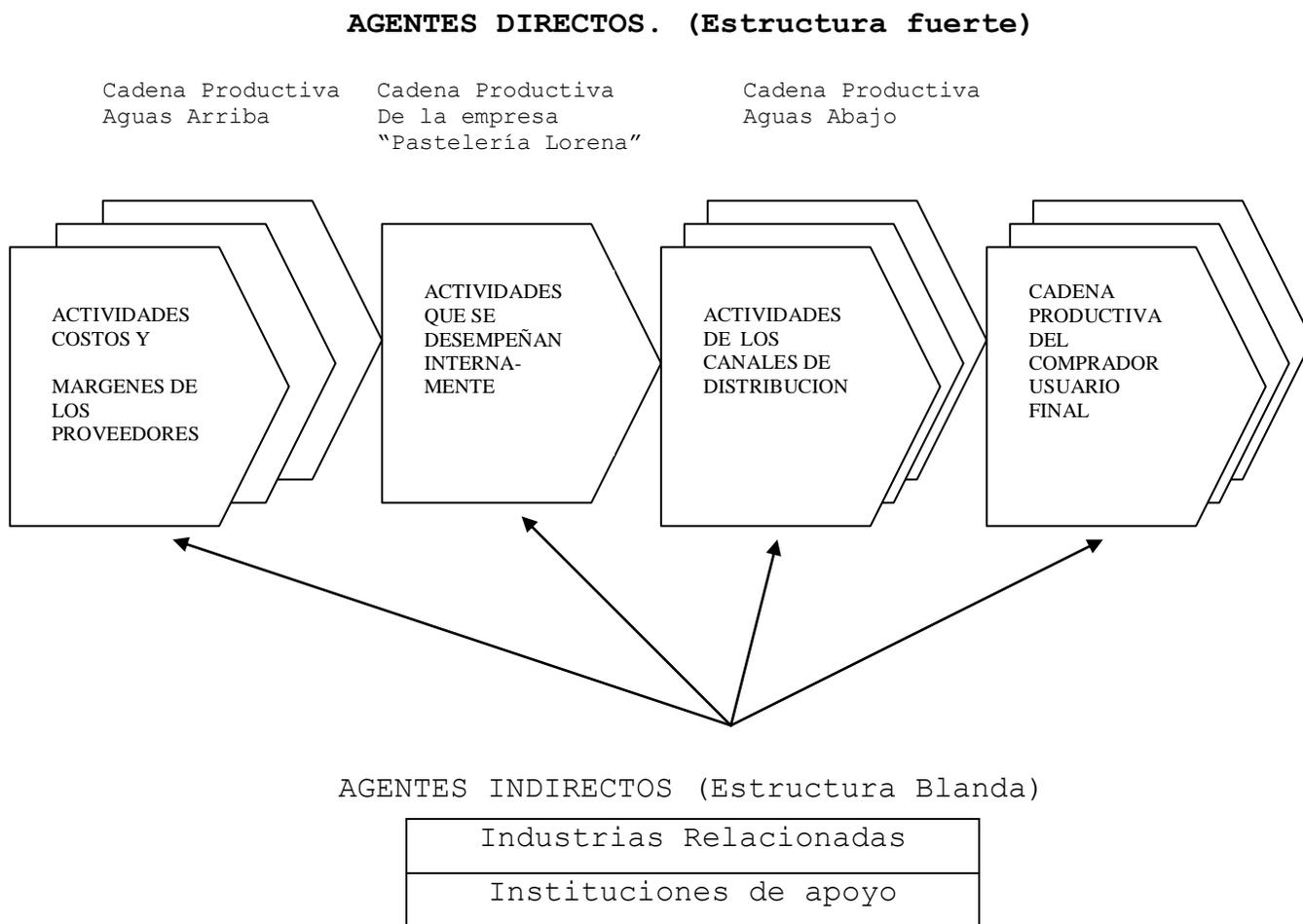


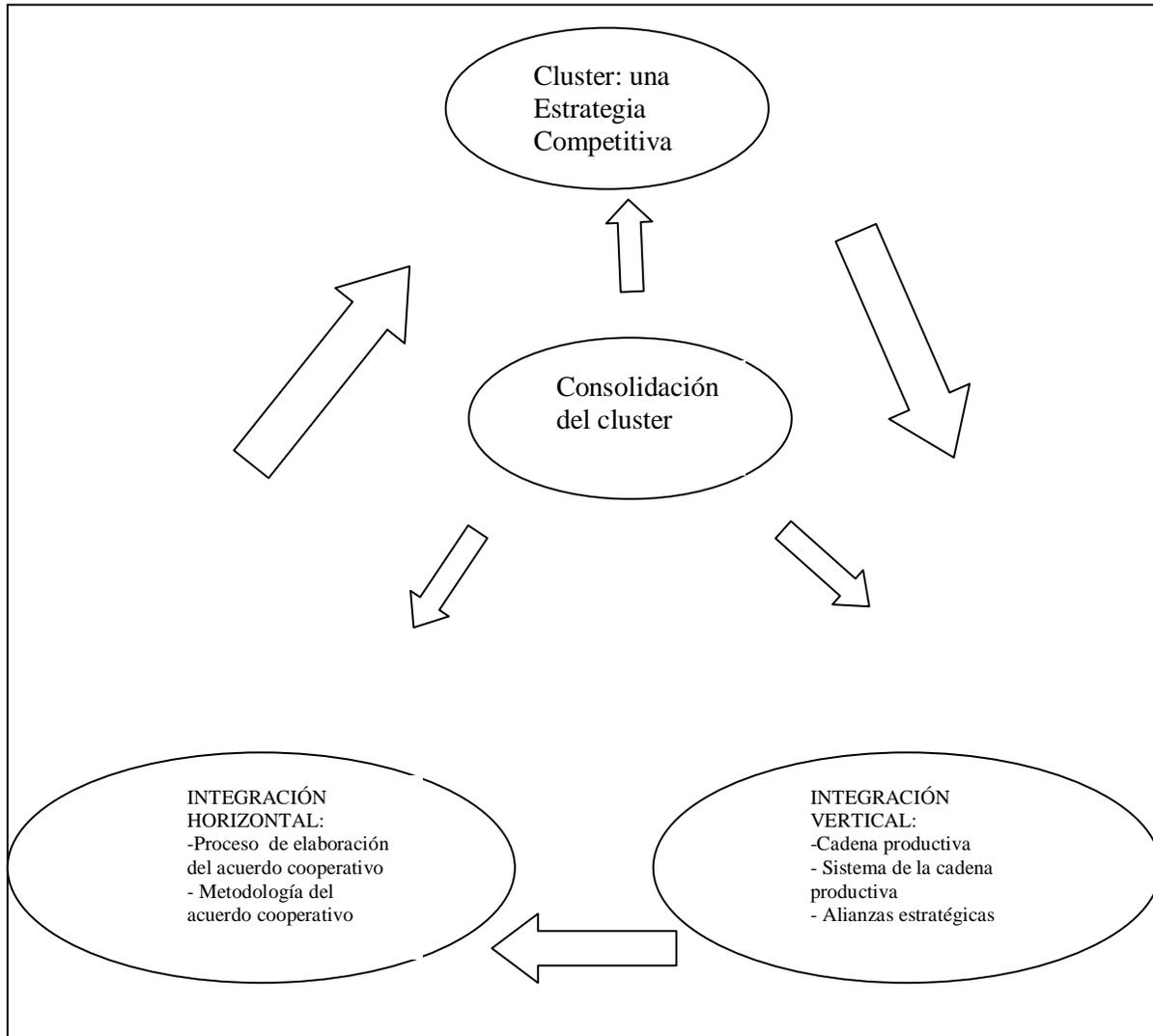
Figura # 4

5.4.3 Organización de Cluster. Posible modelo

FUNCION	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
Impulsión	Lideres empresariales	Empresas de la industria
Coordinación y desarrollo de acciones	Comisión de coordinación del acuerdo cooperativo	Técnicos de los agentes e instituciones participantes
Gestión	Cluster	Agentes participantes (aguas arriba, aguas abajo)

ESQUEMA RESUMEN

Propuesta de formación de cluster: una estrategia competitiva.



GUIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CLUSTER

N° de Actividad	Función	Descripción	Responsable
1.	-Integración vertical empresa líder	- La pastelería Lorena como empresa líder debe realizar, la integración entre los eslabones de la cadena productiva (proveedores, transformadores, distribuidores y clientes).	- La Pastelería Lorena, con apoyo del ministerio de economía.
1.1	-Identificación de elementos integrales.	- Identificación de agentes que inciden en las actividades que desempeña la pastelería Lorena (proveedores, transformadores, distribuidores y clientes).	- La Pastelería Lorena
1.2	-Sistema de cadena productiva	-Debe estar constituido por agentes de los eslabones, aguas arriba y aguas abajo.	- La Pastelería Lorena -
1.3	-Alianzas estratégicas (acuerdos)	- Son acuerdos que la empresa pastelería Lorena establece con proveedores, distribuidores, empleados y consumidores.	- La Pastelería Lorena y agentes integrantes de la cadena productiva.
2.	- Promoción del cluster	- Reunión con los propietarios de empresas de industria panificadora. Donde la empresa líder da a conocer los beneficios y ventajas de la integración vertical.	- Empresa Lorena, en coordinación con el MINEC.
3.	-Impulsión	- Es el proceso de motivación que se deberá dar a los líderes empresariales.	- MINEC y/o propietarios de empresas.

4.	-Integración Horizontal	- Es un acuerdo de cooperación entre las medianas empresas de la industria.	-Las empresas participantes del cluster.
4.1	- Proceso de elaboración del acuerdo cooperativo.	- Convenio firmado entre las empresas de la industria para colaborar mutuamente.	- empresas participantes del cluster.
4.2	- Metodología del acuerdo de cooperación.	- Son las etapas que deben tenerse presente en la elaboración y realización del cluster.	-MINEC y propietarios de empresas.
4.3	- Consolidación del cluster	- Identificación de líderes empresariales, situación actual, benchmarking y las cinco fuerzas competitivas.	- Agentes participantes.
5.	-Implementación y gestión.	-Acuerdos entre el cluster: Empresas panaderas y las empresas que integran la cadena productiva de la industria.	-Asociación de empresas: Cluster y empresas, proveedores, distribuidores y consumidores.

5.5 CONSIDERACIONES FINALES

En el caso de la empresa "Pastelería Lorena" servirá de apoyo y comparación de que el proceso es válido para llevar a cabo la consolidación de un cluster.

Las empresas en forma conjunta, pueden proveer de un pedido grande a otras más grandes, que sus operaciones no alcanzarán a cubrir.

Además, al formar alianzas con grandes empresas, les generaría un apalancamiento operativo como financiero para enfrentar la globalización, así mismo la ventaja de abastecerse de productos de micro y pequeñas empresas, para aumentar sus ventajas al expandirse en su mercado.

También se generan factores de competitividad consiste en: precio, volumen, calidad, entrega oportuna, reducción de costos en la fabricación de productos, mejoramiento técnico de manufactura y por las relaciones estratégicas de la integración vertical y la horizontal. Todo ello solo se puede lograr a través de un proceso dinámico de cluster, "La unión hace la fuerza".

Las instituciones gubernamentales a través del Ministerio de Economía, deben brindar el apoyo técnico necesario para su efectiva ejecución.

BIBLIOGRAFIA

ALVARENGA, José Adilio, Como mejorar los niveles de productividad y/o competitividad de una empresa Salvadoreña del ramo de la industria panadera, ISEADE, FEPADE, San Salvador, 2003.

BARAHJONA, Juan Carlos, "Los Clusters de alto potencial". Boletín Económico N° 6 INCAE. Mayo- Agosto 2000

DROVETA, Mavel Susana. "Diccionario de Administración y Ciencias Afines", Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega editores Balddedareas, México D.F. 1995.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. "Metodología de la investigación", Mc Graw hill interamericana Editores, S.A. de C.V. México D. F. 1991.

LACASA, Antonio S. "Gestión de la Comunicación Empresarial", Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1998.

PORTER, Michael E. MARSHALL, Lucía M. "Posicionamiento Competitivo". INCAE, 1997.

PORTER, Michael E. "Desarrollo y Mejoramiento de Clusters". INCAE. 1995.

Programa Nacional de Competitividad:

- ◆ " Siete Clusters Desarrollados"
- ◆ Competitividad es el reto de El Salvador.

ROJAS SORIANO, Raúl. " Guía para realizar investigaciones sociales". Editado en México por Plaza Valdés editores.

TREJOS, Alberto. "Competitividad Empresarial en Centroamérica"
INCAE, CLADS, Alajuela, Costa Rica, 2001.

www.clustersconocimiento.com

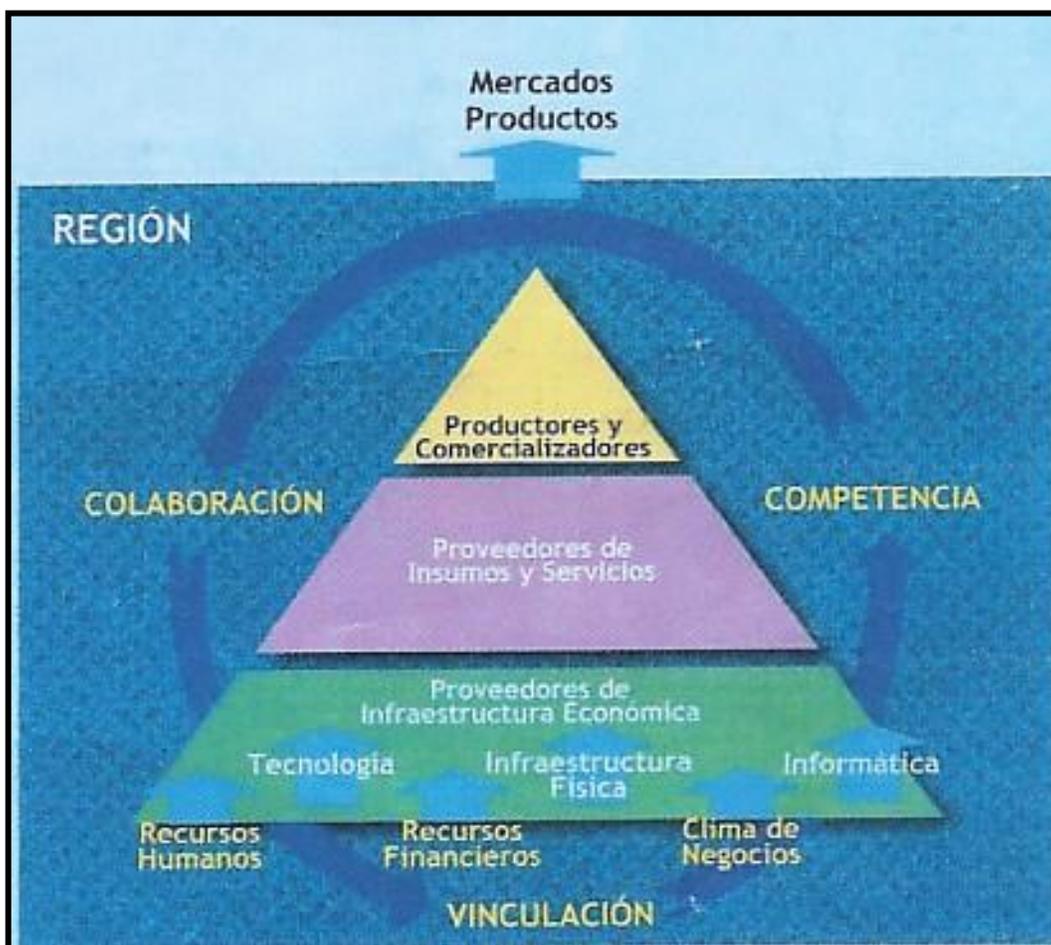
www.gestión del conocimiento.com

www.incae.org

www.minec.gob.sv

www.monografías.com

ANEXO 1



ANEXO 2**MEDIANA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL**

1. "Pastelería Lorena"
2. "Pastelería Francesa"
3. "Pastelería Josué"

ANEXO 3

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO**

DIRIGIDO A: Empresarios de la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

OBJETIVO: Recopilar información sistemática, que permita determinar el grado de preparación y disposición de la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel para la formación de "Cluster" dentro del proceso productivo, como una herramienta, para implementar una estrategia competitiva.

INDICACIÓN: A continuación se presenta una serie de preguntas, marque con una X en el cuadro correspondiente de si o no y de una breve explicación según su respuesta.

1) ¿Conoce las fortalezas y debilidades respecto a las condiciones internas de la empresa?

SI NO (si su respuesta es SI mencione alguna de ellas)

Fortalezas: a) _____ Debilidades: a) _____
 b) _____ b) _____
 c) _____ c) _____
 d) _____ d) _____

2) ¿Conoce las oportunidades y amenazas respecto a las condiciones externas de la empresa?

SI NO (mencione alguna de ellas)

Fortalezas: a) _____ Debilidades: a) _____
 b) _____ b) _____
 c) _____ c) _____
 d) _____ d) _____

3) ¿Cuánta la empresa con los siguientes elementos estratégicos?

- a) Visión y misión empresarial SI NO
 b) Políticas para el desempeño productivo SI NO
 c) Programas de desarrollo para empleados SI NO

4) ¿Considera que el entorno geográfico (ubicación geográfica, demográfica, climáticos) condicionan la operatividad de la empresa? SI NO

Explique: _____

5) ¿Cómo considera la competencia?

- a) Excesiva (grande) _____
- b) Una amenaza _____
- c) Una oportunidad _____

6) ¿considera que la empresa posee la capacidad para exportar sus productos a mercados extranjeros? SI NO

Explique: _____

7) ¿Qué lineamientos estratégicos cree usted que pueden mejorar la competitividad?

- a) Planeación estratégica (a largo plazo) SI NO
- b) Formar alianzas estratégicas: (proveedores, distribuidores, universidad, competencia) SI NO
- c) Mejorar la tecnología productiva SI NO

8) ¿Esta usted de acuerdo en hacer alianzas estratégicas? Con:

- a) Proveedores SI NO
- b) Distribuidores SI NO
- c) Empresas competidoras SI NO

9) ¿Qué lineamientos recomendaría para que su empresa realice una alianza con los agentes que se relacionan con su producto?

- a) Alianzas con las empresas de la mediana industria panificadora: SI NO
- b) Alianzas con pequeña y micro empresas de la panificación: SI NO
- c) Alianza con empresas grandes: SI NO
- d) Alianza con proveedores y/o distribuidores: SI NO

10)¿La empresa tiene relación o contrato con algunos de los siguientes agentes?

- a) Proveedores de recursos para la producción SI NO
- b) Clientes de subproductos y residuos (desperdicios)SI NO
- c) Clientes distribuidores SI NO

11)¿Como califica la relación con los agentes anteriormente relacionados?

- a) Mala _____
- b) Regular _____
- c) Buena _____

12) Si un cluster es la formación de alianzas o unión de empresas relacionadas con un mismo producto para reducir costos de producción y ventas ¿Qué opina con relación a los cluster?

- a) Sería beneficioso para la empresa: SI NO
- b) Ayudaría a mejorar la competitividad de su empresa: SI NO
- c) Estaría usted de acuerdo en formar parte de un cluster: SI NO

13)¿Qué limitaciones considera que tiene su empresa para que forme parte de un cluster (alianzas estratégicas, con proveedores y distribuidores)?

- a) Económicos y/o financieros SI NO
- b) Tecnológicos SI NO
- c) Capacidad gerencial y administrativa SI NO

14) ¿Cuáles de los siguientes agentes considera usted que pueden promover la formación de un cluster, en su ramo o industria a la que se dedica?

- a) Gobierno a través del ministerio de economía SI NO
- b) Las universidades SI NO
- c) ONG's no gubernamentales SI NO

ANEXO 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO

DIRIGIDO A: Gerentes - Propietarios y empleados de la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

OBJETIVO: Recopilar información sistemática, que permita determinar el grado de preparación y disposición de la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel para la formación de "Cluster" dentro del proceso productivo, como una herramienta, para implementar una estrategia competitiva.

INDICACIÓN: A continuación se presenta una serie de preguntas, marque con una X en el cuadro correspondiente de si o no y de una breve explicación según su respuesta.

¿Cómo considera las fortalezas y debilidades y recursos en el área de producción, en cuanto a?

1. ¿Considera que la calidad de sus productos es excelente?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

2. ¿La calidad de sus productos es mejor que los de la competencia?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

3. ¿Considera que la infraestructura en el área de producción es la adecuada?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

4. Cuentan con todo el equipo necesario para la producción?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

5. ¿Se encuentra en buenas condiciones la maquinaria y equipos?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

6. ¿La empresa posee manual de producción?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

7. ¿La empresa cuenta con suficiente materia prima?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

8. ¿Quiénes son los proveedores de la empresa?

Explique _____

9. ¿Existen mejoras en los procesos de producción?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

10. ¿El nivel de desperdicios en el proceso de producción es aceptable?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

11. ¿Los desperdicios son vendidos?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

12. ¿Tienen conocimiento de los productos de la competencia?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

¿Cómo considera las fortalezas y debilidades en el aspecto financiero?

1. ¿La empresa trabaja con crédito?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

2. ¿Las relaciones de la empresa con fuentes de financiamiento es excelente?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

3. ¿Cuentan con activo disponible para atender obligaciones?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

4. ¿Considera que las utilidades son excelentes?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

¿Cómo considera las fortalezas y debilidades en el área de mercadeo?

1. ¿La demanda de sus productos es excelente?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

2. ¿Cuándo introducen un nuevo producto en el mercado es fácilmente aceptado?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

3. ¿Se interesan por mejorar la calidad de sus productos?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

4. ¿Las ventas al final de cada periodo son excelentes?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

5. ¿Considera que sus productos son más vendibles que los de la competencia?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

6. ¿Poseen canales de distribución?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

7. ¿Considera que la ubicación de estos canales es adecuada?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

7. ¿Conoce las estrategias de venta de la competencia?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

8. ¿Venden productos complementarios?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

9. ¿Cómo considera la imagen de la empresa en la ciudad de San Miguel?

Explique _____

10. ¿Hacen promociones y publicidad para dar a conocer sus productos?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

11. ¿Tienen mayores precios que la competencia?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

12. ¿Cuentan con una fuerza de ventas excelente?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

¿Cómo considera las fortalezas y debilidades en el aspecto organizacional?

1. ¿Existen manuales de trabajo en la empresa?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

2. ¿Capacitan constantemente al personal?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

3. ¿Las relaciones entre obreros - patronos son excelentes?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

4. ¿Cada quien conoce cuales son sus funciones y responsabilidades en la empresa?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

5. ¿La estructura organizativa en la empresa es excelente?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

6. ¿Existen conflictos laborales en la empresa?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

7. ¿La empresa cuenta con una visión y misión organizacional?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

¿Cómo considera las fortalezas y debilidades en las áreas de control?

1. ¿La empresa lleva contabilidad formal?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

2. ¿La empresa lleva control de los ingresos por ventas?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

3. ¿Los estados financieros están actualizados?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

4. ¿Hay supervisión de la producción y venta del producto?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

5. ¿Llevan control de los desperdicios?

(F) SI _____ (D) NO _____

Explique _____

¿Cómo considera las oportunidades o amenazas de la empresa en el factor político?

1. ¿Las políticas impulsadas por el actual gobierno benefician a la empresa?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

2. ¿Considera que los conflictos sociales afectan el desarrollo de la empresa?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

¿Cuáles son las oportunidades o amenazas que percibe la empresa dentro del factor social?

1. ¿Existe suficiente mano de obra calificada?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

2. ¿La empresa tiene apoyo de organizamos internacionales?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

3. ¿El ingreso de más competidores constituye una amenaza para la empresa?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

4. ¿Siempre satisfacen las necesidades y gustos del consumidor?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

¿Cómo considera las oportunidades o amenazas de la empresa en el factor económico?

1. ¿Existen incentivos hacia la producción?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

2. ¿Reciben orientación de cómo aumentar la productividad?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

3. ¿Reciben incentivos para poder exportar sus productos?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

4. ¿Considera excelente la apertura de nuevos mercados?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

5. ¿Considera que la dolarización ha sido beneficiosa para su empresa?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

¿Cómo considera las oportunidades o amenazas de la empresa en el factor tecnológico?

1. ¿Poseen la capacidad para innovar la maquinaria y equipo?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

2. ¿El mercado laboral ofrece empleados capacitados para la producción de la empresa?

(O) SI _____ (A) NO _____

Explique _____

ANEXO # 5

RESUMEN FODA

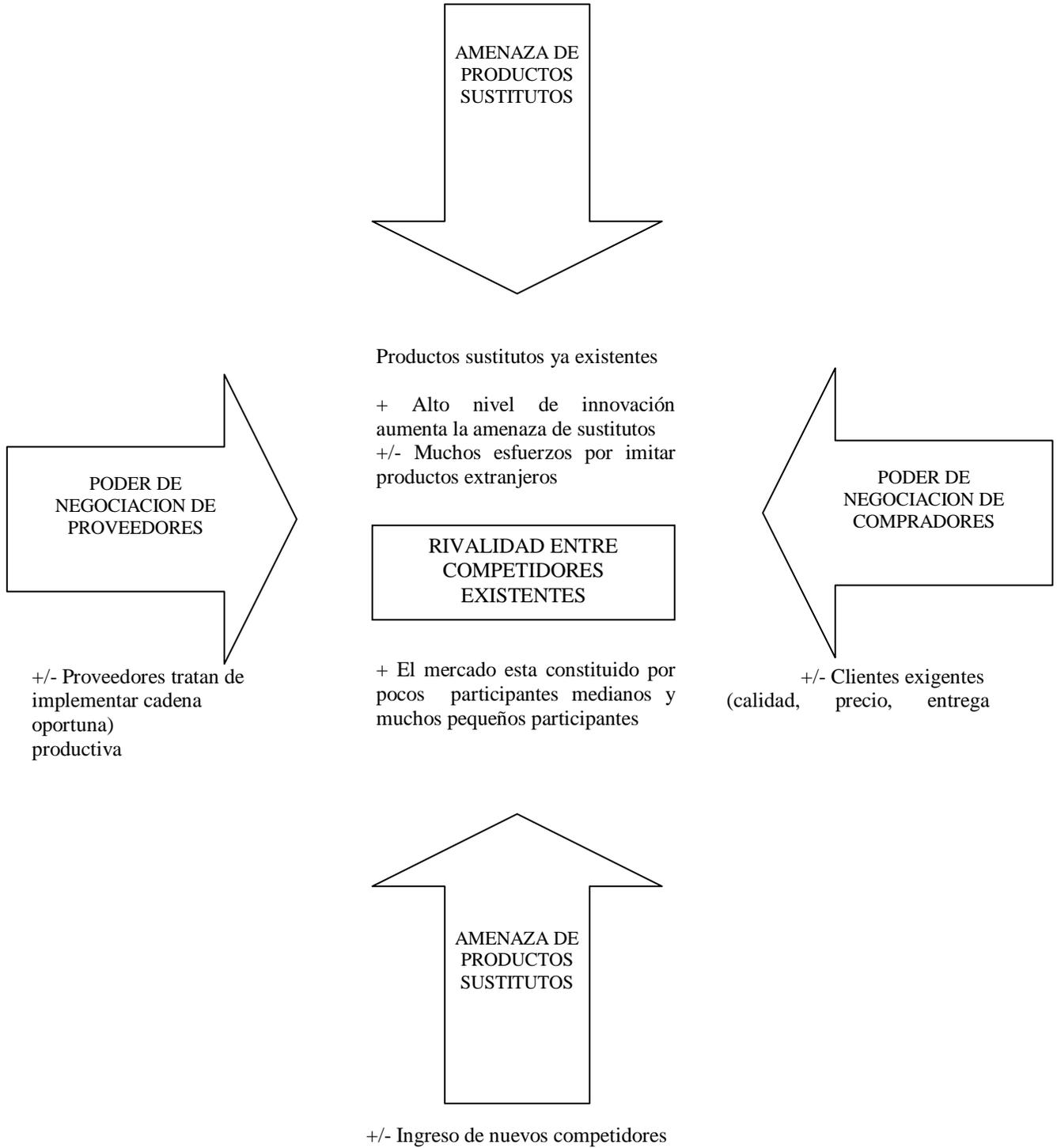
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
F	O	D	A
FORTALEZAS (Internas)	OPORTUNIDADES (Externas)	DEBILIDADES (Internas)	AMENAZAS (Externas)
ASPECTOS	FACTORES	ASPECTOS	FACTORES
<p>Producción A través del análisis se puede determinar que la empresa cuenta con una estructura definida en la que se especifican las responsabilidades de cada uno de los empleados que forman parte del área de producción; ya que cuentan con un gerente de producción encargado de administrar y controlar todas las actividades del departamento de producción y cuenta con supervisores de áreas responsables de planificar la producción y la supervisión de las operaciones diarias. También posee coordinadores de grupos, operadores, panaderos y cocineros responsables de operar la maquinaria y de verificar la calidad de los productos y mantener condiciones higiénicas aceptables en de las áreas donde se elaboran los productos.</p> <p>Financieros La empresa "Pastelería Lorena", presenta una situación financiera bastante solvente, dado que muestra un incremento en sus ventas de 2.5 a 3.5 millones de dólares en los últimos años, con ventas diarias de \$10,000. Según el análisis realizado de la empresa refleja que existe una buena relación con el sistema</p>	<p>Político. Dentro de este factor se presentan, políticas gubernamentales de apoyo, y sistema de gobierno. Las políticas de apoyo gubernamentales tales como, el mejoramiento de la infraestructura física del país, brindarían mejores oportunidades a la empresa en un futuro cercano.</p> <p>Social. En el factor social la empresa presenta: ubicación localmente estratégica de forma adecuada, por encontrarse sus instalaciones en lugares céntricos de la ciudad, donde la afluencia y el tránsito de personas es numeroso. Brindando satisfacción de necesidades y gustos del consumidor, a través de una variedad de productos de presentación y buena calidad, y un esfuerzo por dar una atención especial al</p>	<p>Producción En el área de producción se puede observar que no existe un flujograma para la elaboración de los productos, que reduzca al mínimo los movimientos innecesarios.</p> <p>Se observan deficiencias, por no poseer, manuales de funciones y procedimientos en el proceso productivo, ya que el personal no tiene a la mano un manual de procedimientos que le oriente en su trabajo.</p> <p>No cuentan con un sistema comprobado de control de calidad. La capacidad de la planta es subutilizada, ya que la empresa tiene la capacidad instalada en la planta de producción para producir más producto y abarcar nuevos mercados.</p> <p>Financieros. No hay.</p>	<p>Político. Las políticas de apoyo, asesoría, financiamiento a la mediana empresa, no garantizan que esta se prepare para enfrentar la globalización; que aunado a la mala cultura de politización que se observa en tales actividades de apoyo gubernamental, se convierten en una amenaza para la empresa. Por tanto, se considera, que las políticas en el área tributaria y comercial, impulsadas por el gobierno actual, no benefician a la empresa; ya que sienten que la carga tributaria es muy fuerte y exigente. Así mismo, los conflictos laborales y sociales representan una amenaza, ya que de darse, afectarían en gran medida las actividades y operaciones de la empresa.</p>

<p>financiero formal del país. Lo anterior indica que la empresa en esta área no se ve afectada por limitantes de créditos, ya que posee la facilidad para conseguir crédito y recursos a corto, mediano y largo plazo.</p> <p><u>Mercadeo</u> En el área de mercadeo la empresa presenta: buena demanda de productos, segmentación de mercados y diferenciación de productos, publicidad y promoción, imagen alta, aunque ello solamente se hace a nivel regional en El Salvador (La Unión, Morazán, San Miguel y Usulután). Así como también distribuidores en Estados Unidos donde se destacan las ciudades de alta población Salvadoreña: Los Ángeles, Houston y Washington.</p> <p><u>Organizacional</u> "Pastelería Lorena", actualmente cuenta con una estructura organizativa bien definida y con un departamento de recursos humanos para administrar todo lo relacionado a esta estructura (ver anexo 7). El éxito de la empresa a través de su estructura, se ve reflejado en los siguientes aspectos: Fuerza laboral capaz y experimentada, empleados talentosos en áreas claves, empleados motivados, personal ejecutivo con conocimiento administrativo, cultura y conocimientos arraigados en la organización y desarrollados a lo largo del tiempo.</p> <p><u>Control</u> A través del análisis,</p>	<p>cliente. Así mismo, una excelente relación empresarial, que es de vital importancia para el establecimiento de alianzas estratégicas, que les permite desarrollar su capacidad competitiva</p> <p><u>Económico.</u> En este factor se determinó que la dolarización representa una oportunidad para la empresa, ya que permite estabilidad financiera y/o económica en todas sus transacciones.</p> <p><u>Tecnológico.</u> . La empresa ha invertido en tecnología que le permite el desarrollo de nuevos productos, y la implementación y desarrollo de sistemas computacionales, lo que es de gran ayuda entre la producción y la entrega del producto en manos de los consumidores finales, por permitir con estos recursos tecnológicos la cantidad demandada y lo que hay que producir; lo que contribuye hacia el desarrollo de la empresa.</p>	<p><u>Mercadeo.</u> Existe demasiada confianza en el éxito y el liderazgo, que no les permite ver más allá de sus expectativas actuales, debido al poco interés por los rivales y como estos, se mueven en el mercado.</p> <p><u>Organizacional.</u> Es importante aclarar que la empresa a pesar de poseer una visión y misión clara en los altos mandos y medios; hay ciertas deficiencias en la idea, misión, visión y filosofía de la empresa, sobre todo en los empleados de rangos inferiores, como por ejemplo el personal encargado en las áreas de atención al cliente.</p> <p><u>Control.</u> No se cuenta con un sistema confiable para el control de los desperdicios. Hace falta una estrategia en la regulación de los costos, insumos, materiales, materia prima que se usan para la elaboración de productos; dicho control o estrategia se podría dar a través de una contabilidad de costo por cada producto para analizar cuales son los más</p>	<p><u>Social.</u> La escasez de mano de obra calificada y barata, y falta de un compromiso por parte de empresas y organismos internacionales, que son considerados como amenazas. Es cierto que a corto plazo se estima que a través de las relaciones estratégicas con entidades y agentes relacionados a sus productos y con instituciones de apoyo, podrán superar con mayor eficiencia estas dificultades que son consideradas como amenazas pero que a futuro se pueden convertir en oportunidades de desarrollo para la empresa.</p> <p><u>Económico.</u> Dentro del análisis se considera que el ingreso al mercado de nuevos competidores constituye una amenaza, debido a que manifiestan, que toda competencia es una amenaza para los intereses de la empresa. Así mismo, existe una cierta ausencia de incentivos que alienten a la producción, que incrementa</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

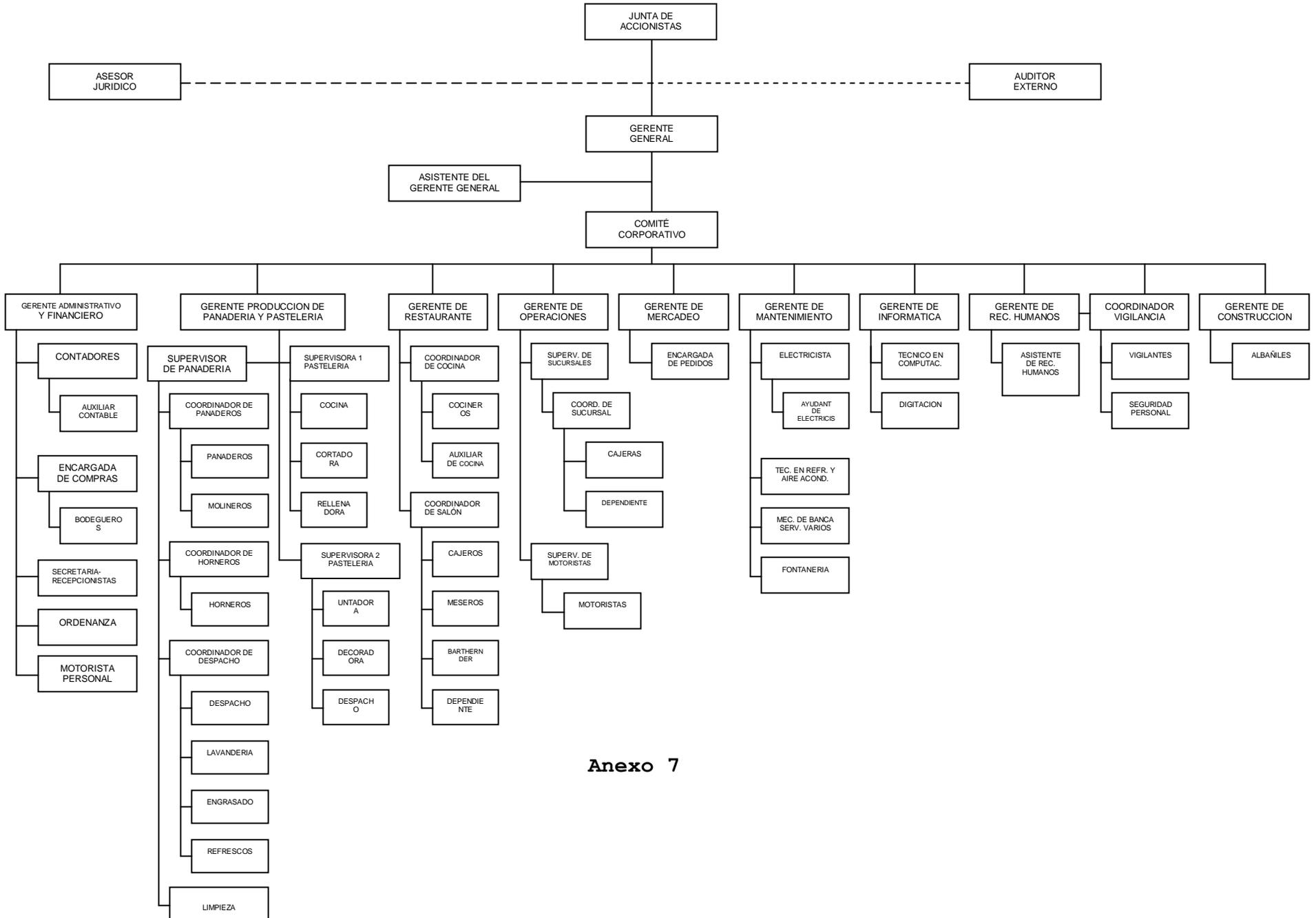
<p>en el área de control de la empresa se determina que llevan: contabilidad formal, control de ingresos por ventas, estados financieros actualizados, supervisión de la producción y venta (no contando con un control de los desperdicios). Hace falta una estrategia en la regulación de los costos, insumos, materiales, materia prima que se usan para la elaboración de productos; dicho control o estrategia se podría dar a través de una contabilidad de costo por cada producto para analizar cuales son los más rentables.</p> <p>Por otra parte, el análisis realizado hace referencia de las oportunidades y amenazas que presentan los diferentes factores externos que influyen, en el desarrollo operacional y administrativo de la empresa.</p>		<p>rentables.</p>	<p>la productividad y a las exportaciones, que los lleve a ser más competitivos. <u>Tecnológicos.</u> No se encontraron.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO # 6

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA APLICADA A LA MEDIANA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.



ORGANIGRAMA GENERAL DE GRUPO LORENA



Anexo 7