

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



“MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEDIANA EMPRESA DE
CONFECCIÓN DE ROPA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO
ILUSTRATIVO.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

CARRERO MENJIVAR, EVELIN DEL CARMEN
ESCOLERO PORTILLO, ESMERALDA DEL ROCÍO
HENRÍQUEZ POCASANGRE, NELLY MARGARITA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2004

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General: Lic. Lidia Margarita Nuñez Vela

Decano de la Facultad

De Ciencias Económicas: Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad

De Ciencias Económicas: Lic. Dilma Yolanda de Del Cid

Docente Director: Lic. Francisco Cruz Letona

Coordinador de Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Observador: Lic. Mario Adalberto Machon

Febrero 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO por todas las bendiciones que me ha concedido a lo largo de mi vida y por estar siempre conmigo.

A MIS PADRES por todos sus esfuerzos y sacrificios, especialmente a mi mamá por su apoyo y comprensión que fueron tan importantes para el logro de este triunfo.

A MIS ABUELITAS por su amor y apoyo incondicional.

A MIS HERMANOS por brindarme su cariño y motivarme siempre.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS Nelly y Esmeralda por su amistad y apoyo y por trabajar juntas en el cumplimiento de este sueño.

Evelin del Carmen Carrero Menjívar

A DIOS Y A LA VIRGENCITA: Por su apoyo, protección divina y por tantas bendiciones que día a día me brindan sobre todo en los momentos más difíciles MIL GRACIAS POR TODO.

A MIS PADRES: mí fuente de fortaleza, especialmente a mi madre por sus sacrificios, cariño, comprensión y ejemplo que me animan a seguir adelante solo puedo resumir mis agradecimientos en tres palabras GRACIAS POR TODO.

A MIS HERMANOS: Que son mi fuente de inspiración su apoyo y ejemplo me ayudan a seguir adelante y levantarme cada vez que caigo GRACIAS.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Nelly y Evelin por su apoyo y comprensión a lo largo de este sueño realizado GRACIAS.

Esmeralda del Rocío Escolero Portillo

A DIOS Y SEÑOR por todo lo que soy y por ser mi guía espiritual en cada paso que doy en mi vida.

A MIS PADRES por brindarme su amor y entrega incondicional.

A MIS HERMANAS por estar siempre a mi lado y brindarme su cariño y apoyo.

A MIS TIO(A)S por sus palabras de aliento y motivación.

A MIS AMIGO(A)S por su compañía y comprensión, especialmente a Evelin y Esmeralda por su apoyo en la culminación de un esfuerzo más en mi vida.

Nelly Margarita Henríquez Pocasangre

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii

CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE LA MEDIANA EMPRESA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA, Y MARCO TEÓRICO SOBRE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

1. GENERALIDADES SOBRE LA MEDIANA EMPRESA	
1.1. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA MEDIANA EMPRESA	
1.1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.2. DEFINICIÓN.....	4
1.1.3. IMPORTANCIA.....	5
1.1.4. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA.....	6
2. GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
2.1. ADMINISTRACIÓN	
2.1.1. DEFINICIÓN.....	8
2.1.2. ENFOQUES.....	8
2.2. ESTRATEGIA	
2.2.1. DEFINICIÓN.....	11
2.2.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	11

2.3.	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
2.3.1.	DEFINICIÓN.....	13
2.3.2.	IMPORTANCIA.....	14
2.3.3.	PROPÓSITO.....	14
2.3.4.	BENEFICIOS.....	15
2.3.5.	GRUPOS DE INTERÉS.....	16
2.3.6.	TÉRMINOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
2.4.	LOS GERENTES ESTRATÉGICOS Y EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO	
2.4.1.	LOS GERENTES ESTRATÉGICOS.....	21
2.4.2.	EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO.....	22
2.5.	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
2.5.1.	LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....	23
2.5.2.	LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....	24
2.5.3.	LA EVALUACIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....	25
2.6.	MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
2.6.1.	LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	27
2.6.1.1.	LA MISIÓN DEL NEGOCIO.....	28
2.6.1.2.	LA EVALUACIÓN EXTERNA.....	28
2.6.1.3.	LA EVALUACIÓN INTERNA.....	32
2.6.1.4.	LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	37
2.6.1.5.	GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS.....	38

2.6.2.LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	42
2.6.2.1.OBJETIVOS ANUALES.....	43
2.6.2.2.LAS POLÍTICAS.....	44
2.6.2.3.ASIGNACIÓN DE RECURSOS.....	45
2.6.3.LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	46
3. GESTIÓN EMPRESARIAL	
3.1. DEFINICIÓN.....	47
3.2. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	47
3.3. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	48

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	
1.1.OBJETIVO GENERAL.....	49
1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	49
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	50
2.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	50

3. JUSTIFICACIÓN	
3.1. IMPORTANCIA.....	51
3.2. UTILIDAD.....	51
3.3. ORIGINALIDAD.....	52
4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	52
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	52
5. SISTEMA DE HIPÓTESIS	
5.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	53
5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	53
6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA UTILIZADA	
6.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	54
6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
6.3. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	55
6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.....	56
6.5. UNIVERSO Y MUESTRA.....	56
7. PROCEDIMIENTOS DE EJECUCIÓN.....	57
8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	
8.1. MEDIANA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA.....	58
8.2. INVESTIGACIÓN EN ALMACENES Y CAMISERÍA NORMA.....	64

8.2.1.	EVALUACIÓN DE LA MISIÓN.....	67
8.2.2.	AUDITORÍA INTERNA.....	68
8.2.2.1.	ÁREA ADMINISTRATIVA.....	68
8.2.2.2.	ÁREA DE MARKETING.....	70
8.2.2.3.	ÁREA DE FINANZAS.....	72
8.2.2.4.	ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	73
8.2.3.	AUDITORÍA EXTERNA.....	74
8.2.3.1.	FACTORES ECONÓMICOS.....	75
8.2.3.2.	FACTORES SOCIALES.....	78
8.2.3.3.	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	81
8.2.3.4.	FACTORES POLÍTICOS.....	83
8.2.3.5.	FACTORES COMPETITIVOS.....	86
9.	ANÁLISIS FODA.....	87
10.	CONCLUSIONES.....	89
11.	RECOMENDACIONES.....	91

CAPÍTULO III

**DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA PARA LA
MEDIANA EMPRESA DE CONFECCION DE ROPA EN EL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO: "ALMACENES Y CAMISERÍA NORMA"**

1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	94
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	94
2. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA	
2.1. FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....	95
2.1.1. MISIÓN.....	96
2.1.2. EVALUACIÓN EXTERNA.....	97
2.1.3. EVALUACIÓN INTERNA.....	101
2.1.4. ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	105
2.1.5. GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS.....	107
2.2. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS.....	126
2.2.1. ESTABLECER OBJETIVOS ANUALES.....	126
2.2.2. ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS.....	129
2.2.3. ASIGNACIÓN DE RECURSOS.....	131
2.3. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	134
2.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	135
BIBLIOGRAFÍA.....	138
ANEXOS	

RESUMEN

La mediana empresa representa uno de los sectores que brinda un aporte importante en la economía de nuestro país, por ello la relevancia de fomentar su desarrollo y crecimiento.

En la actualidad, la apertura comercial ofrece a la mediana empresa de confección nuevas oportunidades y retos, que demanda de una administración capaz de afrontar los constantes cambios que los rodea y que les permita conducirla hacia el logro de sus objetivos.

El objetivo del presente trabajo es diseñar un modelo de administración estratégica para facilitar la gestión empresarial de la mediana empresa de confección de ropa en el municipio de San Salvador, para lo cual se utilizó como caso ilustrativo la empresa "Almacenes y Camisería NORMA" en la cual se ejemplifica la aplicación del modelo de Administración Estratégica.

La metodología de investigación consistió en primer lugar en recopilar información bibliográfica para formular el marco teórico sobre los conceptos básicos relacionados con el tema, posteriormente se realizó una investigación de campo a través de encuestas, entrevistas y revisión de documentos, lo cual sirvió de base para desarrollar el diagnóstico de la situación actual que permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector.

De acuerdo al análisis realizado se encontró que los factores que representan una fortaleza para la empresa son el área de finanzas y el área de producción, debido a que se les da mayor prioridad; mientras que los factores que representan una mayor debilidad son el área administrativa y de mercadeo, ya que se han descuidado aspectos de la filosofía, organización y planificación de la empresa. Se encontró además, que los factores que representan una amenaza son los competitivos y los sociales, y los que representan una oportunidad son los económicos, tecnológicos y políticos que conforman el ambiente en el que esta inmerso la empresa.

Para aprovechar las oportunidades y fortalezas y superar las debilidades se recomienda que se implante el modelo de administración propuesto, el cual se presenta como una guía para su aplicación en la mediana empresa de confección de ropa.

INTRODUCCIÓN

En nuestro país el crecimiento de la pequeña y mediana empresa debe de convertirse en un tema de gran prioridad. Cada día es más evidente el hecho que estos actores de la vida económica nacional, conforman un factor clave en el proceso de desarrollo en el que esta inmerso El Salvador.

Lo anterior pone de manifiesto la necesidad en toda empresa de la utilización de un modelo de administración estratégica que le permita anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno.

El presente trabajo se realizó con la finalidad de diseñar un modelo de administración estratégica como herramienta para facilitar la gestión empresarial de la mediana empresa de confección de ropa en el municipio de San Salvador, tomando como referencia a la empresa "Almacenes y Camisería NORMA" como caso ilustrativo para la aplicación del modelo.

La investigación realizada esta dividida en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El capítulo I, contiene las generalidades sobre la mediana empresa y los conceptos básicos sobre administración estratégica y gestión empresarial, aspectos que son de gran importancia debido a que sirvieron de base para el desarrollo de la investigación de campo y la propuesta.

El capítulo II, contiene el diagnóstico de la mediana empresa de confección de ropa, el cual fue estructurado tomando como base la información obtenida en la investigación de campo. Se desarrolla en primer lugar la evaluación del sector confección de ropa y luego la evaluación realizada al caso ilustrativo "Almacenes y Camisería NORMA".

El capítulo III, contiene la propuesta que consiste en el diseño de un modelo de administración estratégica para la cual se ha elaborado una guía que describe el procedimiento para la aplicación del modelo en el caso ilustrativo "Almacenes y Camisería NORMA".

Y por último se presenta la bibliografía utilizada en el desarrollo de la investigación y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE LA MEDIANA EMPRESA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA, Y MARCO TEÓRICO SOBRE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1. GENERALIDADES SOBRE LA MEDIANA EMPRESA

1.1. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA MEDIANA EMPRESA

1.1.1. ANTECEDENTES

A comienzo de la Segunda Guerra Mundial, la población salvadoreña en su gran mayoría, usaba vestimenta muy simple; camisa de manta cruda anudada a la cintura y pantalón de dryl, dicha población en la mayoría de los casos confeccionaba sus ropas en las casas; razón por la cual existía a lo sumo alguno que otro taller urbano en los pueblos y ciudades mayores para este propósito. Pero a pesar del auge en la producción textil, el cual consistió en la producción de manta cruda, dryl de algodón y zaraza lisa (para vestido de mujer) en cantidades industriales; la industria de la confección continuaba siendo

incipiente, realizada por pequeños talleres de costura, y en algunas ocasiones sobre todo para la vestimenta más fina del hombre, los talleres trabajaban directamente por encargo de los comerciantes de ropa. A finales de 1949, surge el proceso de industrialización en el vestuario, con el establecimiento de camiserías en gran escala en el país, como consecuencia de un mercado creciente para camisas de tipo "sport" de hombre.

A principios de los años 50, se manifiestan en El Salvador, políticas de industrialización que surgieron ante los problemas que experimentaba el sector Agro-Exportador por su inestabilidad económica en el mercado mundial. La industria era deficiente y también escasa, estaba formada en su mayoría por fábricas de consumo inmediato (calzado, ropa, etc.) producidos a costos bastante elevados como consecuencia de la poca y atrasada tecnología.

En la década de los 50 se crean instituciones, cuyos objetivos eran respectivamente el de financiar a las empresas del sector industrial mediante la obtención de créditos a bajas tasas de interés y el de propiciar el desarrollo empresarial del país, mediante el incremento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas. Para la década de los 60 las prendas de vestir como pantalones y camisas de tipo popular ya estaban bien establecidas y con un mercado de crecimiento para la camisa

masculina, sin embargo en lo que se refiere a ropa femenina y pantalones de hombre continuaban siendo producidos a pequeña escala por los talleres de costura quienes ocupaban de cinco hasta diez como máximo de costureras o sastres.

Para esta época la industria de camisas para hombre tenía gran competencia con los productos hondureños que cubrían el mercado salvadoreño, y al romperse las relaciones con dicho país, la industria salvadoreña de camisas se benefició.

Hasta el año de 1979, la industria del vestuario veía un aparente progreso, pero a partir de ese año el conflicto sociopolítico afecta la economía salvadoreña, ocasionando el cierre de fábricas, fuga de capital, desempleo, falta de inversiones, etc.

En vista de esta crisis a principio de la década de los 80 se crea el programa de reactivación industrial, como parte de la política de gobierno para levantar la economía del país.

En la década de los 90, con la firma de los acuerdos de paz se vislumbra una etapa de reactivación de la mediana empresa de la confección, convirtiéndose El Salvador en una opción atractiva para los empresarios.¹

En la actualidad, la apertura comercial del país con la firma de los TLC (Tratados de Libre Comercio) ofrece a la mediana empresa

¹ Laínez Pérez, Alba y otros. Diagnóstico sobre Reversión Industrial del Sector Confección de Ropa Mediana Empresa. Tesis de Graduación. Universidad Tecnológica de El Salvador. 1992. Pp.33-35.

de la confección nuevas oportunidades y retos, que demanda de una administración capaz de afrontar los constantes cambios del ambiente que las rodea a través de estrategias que le permitan conducirla hacia el logro de sus objetivos.

1.1.2. DEFINICIÓN DE MEDIANA EMPRESA

En El Salvador, de acuerdo a la constitución patrimonial las empresas pueden adoptar la forma de personas, sociedades de capital y cooperativas.

Como actividad económica a las medianas empresas se pueden clasificar en: extractivas, industriales, comerciales, financieras y de servicios, según sea el caso. La mediana empresa suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que la pequeña y gran empresa, pero suele presentar los problemas de los dos extremos.

En la mediana empresa se requiere de cambios no meramente cuantitativos sino verdaderamente cualitativos, por lo que se requiere que la alta gerencia posea mayores conocimientos técnicos y administrativos.²

A continuación se presenta la definición de mediana empresa:

² Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. México: Editorial Limusa. 2000. Pp. 92-93.

La mediana empresa es aquella que cualquiera que sean las actividades que realiza, el sector al que pertenezca, no ocupa una posición dominante en su ramo, no dispone de elevados recursos económicos, posee una planilla reducida de personal, está dirigida por sus propietarios quienes asumen todas las responsabilidades, no están vinculadas directa o indirectamente a los grandes grupos financieros, no tienen relación directa de dependencia jurídica con otras grandes empresas y su capital es reducido en relación al sector económico en el que se desarrolla su quehacer.³

1.1.3. IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA

En El Salvador, la mediana empresa dedicada a la confección de ropa contribuye al desarrollo económico y social del país, ya que es una fuente de riqueza para sus propietarios y accionistas, derivándose de esa misma riqueza las contribuciones fiscales que en materia de impuestos directos e indirectos le corresponden al Estado para el financiamiento de diversos proyectos relacionados con obras y servicios a favor de la

³ Bermúdez Clará, Carol y otros. Diseño de un Sistema Presupuestal como Herramienta de Planificación y Control de Utilidades en la Mediana Empresa Purificadora de Agua. Tesis de Graduación. UES. 2001. Pp. 36-37.

sociedad. En materia social, permiten la creación de fuentes de trabajo, es decir brindando ocupación a muchos empleados, que mediante el pago de salarios, llevan bienestar a los respectivos núcleos familiares.⁴

1.1.4. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA

Según se establece en la Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central, los indicadores más concurrentes para la clasificación de las empresas son el número de empleados y con menor frecuencia el valor de los activos. Así mismo, presentan la siguiente clasificación:

⁴ Rodríguez Guzmán, Celso y otros. Diseño de Herramientas Técnicas para la Gestión Administrativa de la Mediana Empresa dedicada a la Comercialización de Repuestos Automotrices del Municipio de San Salvador. TP.3.

INDICADOR INSTITUCIÓN	MICRO EMPRESA		PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA	
	Número de Trabajadores	Activos Máximo	Número de Trabaja_dores	Activos Máximo	Número de Trabaja_dores	Activos Máximo
Ministerio de Economía	1-5					
Libro Blanco de la Microempresa	1-10				-	
FUSADES	1-10	¢100,000	11-19	¢750,000	20-99	¢2,000,000
BMI/SISTEMA FINANCIERO	1-9	¢275,000			-	
ANEP/EMPRENDE	1-9		10 a ...	-	Hasta99	¢3,500,000
Propuesta del Consultor Nacional	1-9		10-19	-	20-99	-

Cuadro 1: Clasificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Fuente: La Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central. Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zubammenarbeit. Instituciones, Políticas e Instrumentos de Fomento en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. 1999.⁵

De acuerdo con el cuadro anterior, el criterio en que más se coincide es el número de empleados. Para la mediana empresa, el número de empleados es de 20 a 99.

2. GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Etimológicamente el concepto de administración estratégica resulta de la combinación de los términos: Administración y estrategia, los cuales se desarrollan a continuación.

⁵ Bermúdez Clará, Carol y otros. Op. Cit. Pp. 37-38

2.1. ADMINISTRACIÓN

2.1.1. DEFINICIÓN

- Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.⁶
- Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas.⁷

De los anteriores conceptos puede concluirse que administración es lograr que el recurso humano de una empresa y organismo social desarrolle eficientemente las actividades necesarias para cumplir con los objetivos establecidos, con la ayuda de los recursos materiales, financieros y técnicos disponibles.

2.1.2. ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

⁶ Stoner, James y Freeman R. Edward. Administración. México: Prentice Hall-Hispanoamericana S.A. 5° Edición. 1994. P.7.

⁷ Wehrich, H. y Koontz, Harold. Administración, una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill. 10° Edición. 1994. P. 6.

La Administración puede estudiarse a través de diferentes enfoques que han surgido en su evolución, los cuales son:

ENFOQUE	CARACTERÍSTICAS / CONTRIBUCIONES
ENFOQUE EMPÍRICO O DE CASOS	<ul style="list-style-type: none"> - Estudia la experiencia mediante casos. - Identifica los éxitos y fracasos
ENFOQUE DE LA CONDUCTA INTERPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Se centra en la conducta interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. - Se basa en la psicología individual.
CENTRO DE ATENCIÓN DEL ESTUDIO	<ul style="list-style-type: none"> - Se hace hincapié en la conducta de las personas en grupo. - Se basa en la sociología y en la psicología social. - Principalmente estudia los patrones de conducta de grupo.
ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIALES COOPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Se interesa por los aspectos de la conducta tanto interpersonal como de grupo que conducen a un sistema de cooperación.
ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema técnico tiene un gran efecto sobre el sistema social (actitudes personales, conducta de grupo). - Se centra en la producción, las operaciones de oficinas y otras áreas con relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.
ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LA DECISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Centra su atención en la toma de decisiones, personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones.
ENFOQUE DE SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> - Los sistemas tienen fronteras pero también interactúan con el medio externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos. - Reconocen la importancia de estudiar la correlación de la planeación, la organización y el control en una organización así como los numerosos subsistemas.
ENFOQUE MATEMÁTICO DE LA "CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN"	<ul style="list-style-type: none"> - La administración se considera como procesos, símbolos y modelos matemáticos. - Concibe la administración como un proceso puramente lógico expresado mediante símbolos y relaciones matemáticas.
ENFOQUE DE CONTINGENCIAS O SITUACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - La práctica administrativa depende de las circunstancias. - La teoría de contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones sobre los patrones del comportamiento organizacional.
ENFOQUE DE PAPELES ADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - El estudio original consistió en las observaciones de cinco directores generales.

	<ul style="list-style-type: none"> - Con base a este estudio se identificaron diez papeles administrativos y se agruparon en: 1)interpersonales,2)informacionales y 3) de decisión.
LA ESTRUCTURA DE LAS 7 ESES DE MACKINSEY	<ul style="list-style-type: none"> - Las 7 eses son: 1) estrategia, 2) estructura, 3) sistemas, 4) estilo, 5) "staff", 6) valores compartidos, 7) habilidades.
ENFOQUE OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. - Intenta desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica. - Distingue entre el conocimiento administrativo y no administrativo. - Desarrolla un sistema de clasificación construido alrededor de las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
ENFOQUE POR OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - La administración por objetivos intenta estructurar los objetivos de grupo e individuales con los objetivos de organización generales. - En estos programas cada administrador trabaja con subordinados para establecer objetivos y planes de acción específicos para su cumplimiento (Kast, Rosenzweig,1998).
ENFOQUE POR ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio (Hitt, Ireland, Hoskisson,1999). - Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos (David, 1997).

Cuadro 2: Enfoques de la Administración

Fuente: Wehrich, H. y Koontz, Harold, "Administración, una Perspectiva Global". México: Mc Graw Hill, 10° edición, 1994.

De acuerdo al cuadro anterior existen diversos enfoques de la administración, por lo que, para desarrollar el modelo de administración estratégica el enfoque a utilizar es el enfoque por estrategias.

2.2. ESTRATEGIA

2.2.1. DEFINICIÓN

- Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala.⁸
- Se define estrategia como un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.⁹

De lo anterior, puede decirse además, que el término estrategia enfatiza la necesidad de que exista un plan conteniendo el análisis de la relación empresa/medio ambiente y los resultados obtenidos de ésta; además implica que la compañía debe asegurarse de la posición en la que desea estar, así como también, saber hacia donde desea ir.

2.2.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS

⁸ Hill, Charles y Jones, Gareth. Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Colombia: Mc Graw Hill. 3° Edición. 1996. P. 5.

⁹ David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall-Hispanoamericana S.A. 5° Edición. 1997. P. 11.

De acuerdo al análisis FODA existen diferentes tipos de estrategias, las cuales son utilizadas de acuerdo a las circunstancias que presenta cada organización en particular.

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
ESTRATEGIA OFENSIVA	El objetivo es beneficiarse al máximo de la experiencia y de mejorar así la rentabilidad. Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad.
ESTRATEGIA DEFENSIVA	El objetivo es proteger la cuota del mercado. Esta estrategia es a menudo adoptada por la empresa innovadora que una vez abierto el mercado se ve atacada por competidores imitadores.
ESTRATEGIA ADAPTATIVA O DE REORIENTACIÓN	Resulta de la combinación entre las amenazas y debilidades, intenta minimizar tanto las debilidades como las amenazas.
ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA	Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, por consiguiente una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas quizá desarrolle áreas dentro de la empresa o adquiera las capacidades del exterior haciendo posible aprovechar las oportunidades.

Cuadro 3: Tipos de Estrategias

El tipo de estrategia a utilizar depende de los objetivos que se pretendan alcanzar y de los resultados que se obtienen en la evaluación interna y externa que se realiza a cada empresa.

2.3. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1. DEFINICIÓN

- Administración Estratégica es el proceso mediante el cual una organización realiza un análisis minucioso del ambiente interno y externo de la empresa con el objeto de determinar la misión correcta, definir adecuadamente los objetivos a largo plazo y formular las estrategias necesarias para alcanzar las metas propuestas con la ayuda de los recursos y métodos disponibles, evaluando periódicamente los resultados a fin de realizar los ajustes correspondientes.¹⁰
- Administración Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.¹¹

De lo anterior, podemos decir que administración estratégica es un medio que se aplica en las organizaciones para indicar la manera de utilizar los recursos y dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos para ubicarse en la posición que se desea.

¹⁰ García Quijada, Flor y otros. Aplicación de la Administración Estratégica en la Pequeña Empresa Productora de Calzado. Tesis de Graduación. UES. 1992. Pp. 13-14.

¹¹ David Fred R. Op. Cit. P.4.

2.3.2. IMPORTANCIA

La Administración Estratégica es un enfoque que se fundamenta en la necesidad de afrontar los constantes cambios del ambiente que rodea las empresas, para lo que requiere de la utilización de un proceso completo en cuanto al análisis interno y externo de las compañías, a fin de que los gerentes puedan conducirlos eficientemente.

En la actualidad muchos administradores, han considerado de gran importancia la administración estratégica debido a las ventajas que ofrece a las empresas; ya que les permite conocer cual es su posición actual frente a sus competidores, hacia donde quieren ir, donde quisieran estar y como lograrlo.¹²

2.3.3. PROPÓSITO

La Administración Estratégica surge como un enfoque para contrarrestar la incertidumbre empresarial ocasionada por el rápido cambio del ambiente que rodea las organizaciones, es decir que ante la inestabilidad que ofrece el medio es necesario adoptar medidas para subsanar situaciones adversas que afectan la toma de decisiones.¹³

¹² Hitt, Michael y otros. Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. México: Internacional Thompson Editores. 3° Edición. 1999. P. 15.

¹³ Ibid., P. 16.

2.3.4. BENEFICIOS

Las ventajas de un pensamiento estratégico de primera clase y de una administración consciente de la estrategia, incluyen:

- Proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de "qué es lo que estamos tratando de hacer y lograr".
- Hacer que los administradores estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades, y a los desarrollos amenazadores.
- Proporcionarles a los gerentes una razón fundamental para evaluar los requerimientos del presupuesto en competencia para invertir en capital y en nuevo personal, una razón básica que argumenta poderosamente a favor de encauzar los recursos hacia áreas que apoyan la estrategia y que producen resultados.
- Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los gerentes a nivel de toda la organización.
- Crear una postura administrativa más proactiva y contrarrestar las tendencias para que las decisiones sean de reacción.

La historia de los negocios muestra que las empresas con un elevado desempeño a menudo inician y guían, no sólo reaccionan y se defienden. Inician ofensivas estratégicas para superar las innovaciones y las maniobras de sus rivales y asegurar una ventaja competitiva, y después utilizan su ventaja de mercado para lograr un desempeño financiero superior. La búsqueda agresiva de una estrategia creativa y oportuna puede impulsar a una empresa hacia una posición de liderazgo, allanando el camino para que sus productos/servicios se conviertan en el estándar de la industria.¹⁴

2.3.5. GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés son individuos y grupos que pueden afectar y verse afectados por los resultados estratégicos logrados, y que tienen una opinión válida en el desempeño de una compañía.

Las partes involucradas en las operaciones de una empresa se dividen en tres grupos:

Grupos de interés del mercado de capital. Los accionistas y los principales proveedores de capital (prestamistas) esperan

¹⁴ Thompson, A. y Strickland, A. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. México: Mc Graw Hill. 11ª Edición. 2001. P. 25.

que una empresa conserve y aumente la riqueza que le han confiado. Los rendimientos esperados son comparables con el grado de riesgo que se acepta en esas inversiones.

Grupos de interés del mercado de productos. Los clientes, proveedores, comunidades y sindicatos de trabajadores.

Los clientes, como grupo de interés, exigen productos confiables al menor precio posible. Los proveedores, buscan la seguridad de que haya clientes dispuestos a pagar los precios más altos posibles por los bienes y servicios que reciben. Las comunidades en donde residen las empresas quieren que estas deseen ser empresarios y contribuyentes fiscales a largo plazo. Los dirigentes sindicales se interesan en que existan empleos seguros, en condiciones laborales ideales para los empleados a los que representan.

Grupos de interés organizacionales. Los empleados, administrativos y no administrativos esperan que la compañía les ofrezca un ambiente de trabajo dinámico, estimulante y gratificante. Por lo general, estos grupos de interés se sienten satisfechos cuando trabajan en una compañía que crece y desarrolla sus capacidades, sobre todo aquellas que se requieren para formar equipos eficaces y cumplir con las normas laborales globales o superarlas.¹⁵

¹⁵ Hitt, Michael y otros. Op. Cit. Pp. 26-31.

2.3.6. TÉRMINOS CLAVES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Es preciso definir siete términos claves de la administración estratégica: estrategias, declaración de la misión, oportunidades y amenazas externas, fuerzas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

- Los estrategas:

Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o fracaso de la organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, decano o emprendedor.

- La declaración de la misión:

La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de la empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados. Esta responde la pregunta básica que se hacen los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio?.

- Las oportunidades y amenazas externas:

Otros dos términos claves para el estudio de la administración estratégica son las oportunidades y las amenazas externas. Estos términos se refieren a la tendencia y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pondrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

- Las fuerzas y debilidades internas:

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas, producción; son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la competencia y de la propia empresa.

- Los objetivos a largo plazo:

Los objetivos se podrían definir como resultados específicos que pretenden alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso de acción.

- Las estrategias:

Las estrategias son el medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, diversificación, adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

- Los objetivos anuales:

Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y producción. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales; los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias.

- Las políticas:

Las políticas son el medio que se usa para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos

enunciados. Las políticas sirven de guía par tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas y recurrentes.¹⁶

2.4. LOS GERENTES ESTRATÉGICOS Y EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

2.4.1. LOS GERENTES ESTRATÉGICOS

Los ejecutivos desempeñan papeles cruciales en los esfuerzos de una empresa por lograr los resultados estratégicos deseados. De hecho, algunos creen que cada falla en la organización es, en realidad, una falla de quienes son responsables finales de la calidad y la eficacia de las decisiones y acciones de la empresa. Las decisiones de las que son responsables los estrategas incluyen la forma en que se desarrollan y adquieren los recursos, a que precio se obtienen y cómo se utilizan. Las decisiones administrativas también influyen en la manera en que la información se distribuye en una compañía, en las estrategias que elige la empresa y en el panorama de sus operaciones. Al tomar estas decisiones, los administradores deben evaluar el riesgo que implica tomar las acciones que se consideran. Después, este riesgo se toma en cuenta en la decisión.

¹⁶ David Fred R.. Op. Cit. Pp. 8-12.

El propósito estratégico de la empresa afecta las decisiones que tomen los administradores. Además la forma en que los estrategas hacen su trabajo y sus patrones de interacción personal ejercen una influencia significativa sobre la manera en que una empresa lleva a cabo sus operaciones y afectan su capacidad para desarrollar una ventaja competitiva.

2.4.2. EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Se refiere a la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad y otorgar autoridad a otros para generar un cambio estratégico cuando sea necesario. El liderazgo estratégico comprende la administración a través de otras personas, la administración de una empresa completa en lugar de una unidad y el manejo del cambio que adquiere paulatinamente mayor importancia en el nuevo panorama competitivo. Los líderes estratégicos deben aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano dentro de un ambiente incierto.¹⁷

El líder estratégico debe reunir las siguientes características:

- Visión, Elocuencia y Consistencia
- Compromiso
- Mantenerse bien informado

¹⁷ Hitt, Michael y otros. Op. Cit. Pp. 31,439-440.

- Disponibilidad para delegar y dar poder
- Astucia política¹⁸

2.5. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación:

2.5.1. LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en que nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y como evitar una adquisición hostil. Dado que

¹⁸ Hill, Charles y Jones, Gareth. Op. Cit. P. 27.

ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategias deben decidir que estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnología específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprender los recursos que se necesitan para su implementación.

2.5.2. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una cultura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de la implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia. No tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas.

2.5.3. LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: 1) revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, 2) medición del desempeño y 3) aplicación de las medidas correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de

mañana!. La administración estratégica propicia la comunicación y la interacción de los gerentes y empleados de todos los niveles de la jerarquía y ayuda a la empresa a funcionar como equipo competitivo.¹⁹

2.6. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la Administración Estratégica cuando se usa un modelo. Todos los modelos representan algún tipo de proceso.

El modelo no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. El modelo que se desarrolla es el de Fred R. David, (Ver figura 1) el cual muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de administración estratégica. En el caso de la administración estratégica, el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e, incluso, pueden dictar un curso concreto de acción.

¹⁹ David Fred. R.. Op. Cit. P. 5.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes.²⁰

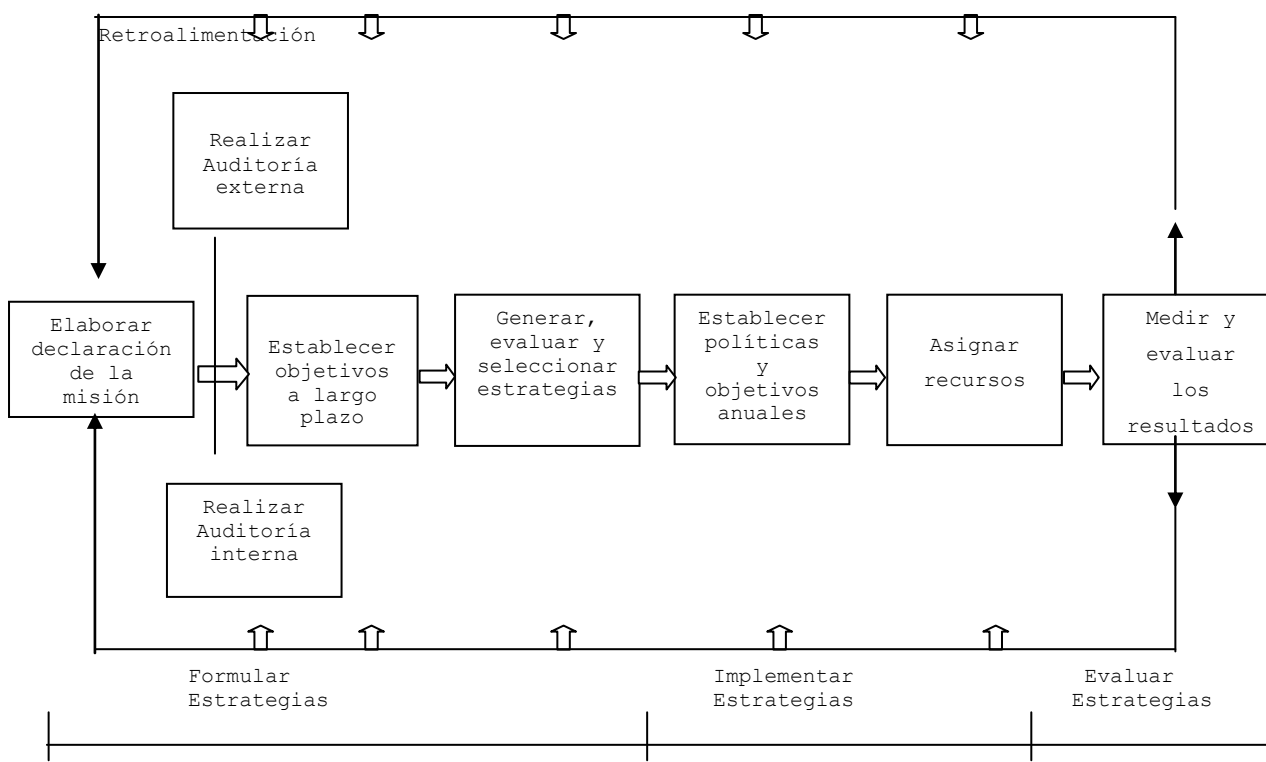


Figura 1: Modelo general de la administración estratégica.

Fuente: DAVID FRED R. **Conceptos de Administración Estratégica**. México: Prentice Hall-Hispanoamérica S.A., Quinta edición. (1997).

A continuación se detallan los componentes básicos del modelo:

2.6.1. LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

²⁰ *Ibid.*, Pp. 12-13.

2.6.1.1. LA MISIÓN DEL NEGOCIO

Formular la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?" es como preguntar, "¿cuál es nuestra misión?". La declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de "la razón de ser". Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

La declaración de la misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aún cuando los estrategias no la hayan puesto conscientemente por escrito. La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas.²¹

2.6.1.2. LA AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa de la administración estratégica (en ocasiones llamada revisión del entorno o análisis de la

²¹ Ibid., Pp. 88.

industria) pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa.

La auditoría externa o evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir, identificando las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener la capacidad para responder en forma ofensiva y defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las Fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas; y (5) fuerzas de la competencia.

El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados.

La participación en el proceso de la administración estratégica puede hacer que los miembros de la organización entiendan y se comprometan. Una compañía, para realizar una auditoría externa debe analizar la siguiente información:

- Las Fuerzas Económicas:

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias.

Algunas de las variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para una organización son: disponibilidad de crédito, tasas de interés, tasas de inflación, patrones de consumo, tendencias del desempleo, niveles de productividad de los trabajadores, etc.

- Las Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales:

Estos cambios afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios de estas variables, entre las cuales podemos citar: estilos de vida, confianza en el gobierno, actitudes ante

el trabajo, nivel promedio de escolaridad, actitud ante la calidad del producto, actitud ante el servicio al cliente, entre otros.

- Las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas:

Estos factores pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas.

Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales y actividades de cabildeo pueden afectar muchísimo a las empresas.

Hoy los estrategas deben contar con la habilidad para manejarse en forma más legalista y política, y no sólo dirigirse a los aspectos económicos y técnicos.

- Las Fuerzas Tecnológicas:

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias.

Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

- Las Fuerzas Competitivas:

Una parte importante de una auditoría externa consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Reunir y evaluar información sobre los competidores es esencial para formular buenas estrategias, identificar a los competidores no siempre resulta fácil.²²

2.6.1.3. LA AUDITORÍA INTERNA

La evaluación interna de la administración estratégica también llamada auditoria interna pretende identificar y evaluar las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas y debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

En comparación con la auditoria externa, el proceso para realizar una auditoria interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma como su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Este es un gran beneficio, porque tanto los empleados como los gerentes alcanzan mejores resultados cuando entienden como su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa. La

²² ibid. Pp. 114-131.

auditoria interna resulta un magnifico vehículo o foro para mejorar el proceso de la comunicación en la organización. Comunicación sea tal vez la palabra más importante en la administración.

Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podría ejemplificar muy bien si nos concentramos en una cultura de organización, un fenómeno interno que involucra todos los departamentos y divisiones de la organización. La cultura de la organización se puede definir como un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar su problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado bastante bien como para ser considerado valido y enseñado por los miembros nuevos de la organización como la forma correcta de percibir, pensar y sentir.

El proceso de la administración estratégica se da, en gran parte, dentro de la cultura particular de una organización. La cultura afecta significativamente las decisiones empresariales y por lo tanto, se debe evaluar durante la auditoria interna de la administración estratégica. La auditoría interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de las áreas de administración, marketing, producción y finanzas de la empresa:

- El Área Administrativa:

Las funciones del área administrativa constan de cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, integrar al personal y controlar.

Planificar. Lo único cierto en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planificación representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planificación es la piedra angular para formular buenas estrategias.

Organizar. El propósito de la organización consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién depende de quién.

Motivar. Motivación incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano. Los objetivos, las estrategias y las políticas no tienen grandes posibilidades de triunfo si los empleados y los gerentes no se sienten motivados para poner en práctica las estrategias después de que han sido formuladas.

Integrar al personal. Las actividades de integración de personal giran en torno la administración de personal o de recursos humanos. Es muy importante identificar las fuerzas y debilidades en esta área tan importante para las organizaciones.

Controlar. Control se refiere a todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados planeados.

- El Área de Marketing:

Marketing se puede definir como el proceso de definir, crear, anticipar y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

En el área de Marketing se debe analizar las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como los principales factores del entorno: mercados, clientes, competencia, distribuidores, comerciales, suministradores y otros grupos de interés.

- El Área de Finanzas:

Con frecuencia, la situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de los activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativamente factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes de implantación.

La función de finanzas comprende tres decisiones: la decisión de inversión también llamado presupuesto de capital consiste en

asignar y reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización; la decisión de financiamiento se refiere a determinar cual será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluir y estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital ; y la decisión de dividendos que aborda temas como el porcentaje de utilidades que se pagara a los accionistas, la consistencia de los dividendos que se han pagado con el transcurso del tiempo y la emisión de acciones.

- Área de Producción:

La función de producción en un negocio consta de todas las actividades que convierten los insumos en bienes y servicios. La administración de producción se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. Con frecuencia, las actividades de producción representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. En la mayor parte de las industrias, los costos básicos por fabricar un producto o servicio se contraen en las operaciones, es así como el área de producción puede tener un gran valor como arma competitiva para la estrategia global de la compañía. Las fuerzas y debilidades de las cinco funciones de producción (Procesos, Capacidad, Inventarios, Fuerza de Trabajo y Calidad) pueden significar el éxito o

fracaso de una empresa.²³

2.6.1.4. LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias.

Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, alcanzables y congruentes. Además cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo.

Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, disminuyen la incertidumbre y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Una organización necesita objetivos a largo plazo a nivel de empresa, de divisiones y de funciones.

Los objetivos enunciados y comunicados con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar ayudan a las partes interesadas a entender su papel dentro del futuro de la organización. Además sientan las bases para una toma de decisiones consistente por parte de los gerentes.

²³ ibid. Pp. 156-175.

Los objetivos establecen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y la realización; funcionan como normas para evaluar a las personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras.²⁴

2.6.1.5. GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base a la información objetiva y se concentra en las formas de establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. El análisis y selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene la empresa, sumados a la información de la auditoría interna y externa, sientan las bases para generar, y evaluar las estrategias alternativas.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados. La participación les ofrece una magnífica oportunidad para entender bien lo que está haciendo la empresa y porqué, así como para comprometerse a

²⁴ Ibid. Pp. 196-197.

contribuir con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos.²⁵

UN MARCO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. (Ver cuadro 4). Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a las organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.²⁶

ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS	
Matriz de evaluación de los Factores externos (EFE)	Matriz de evaluación de los Factores Internos (EFI)
ETAPA 2: ETAPA DE LA ADECUACION Matriz de las fortalezas, oportunidades, Debilidades, fuerzas. (FODA)	
ETAPA 3: ETAPA DE LA DECISIÓN Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	

Cuadro 4: Marco analítico para formular estrategias.

Fuente: David Fred R, "Conceptos de Administración Estratégica". México: Prentice Hall-Hispanoamericana S. A., 5° edición. (1996).

ETAPA 1: LA ETAPA DE LOS INSUMOS:

²⁵ ibid. Pp. 194.

²⁶ ibid. P. 197.

Resume la información básica que se debe tener para formular estrategias a través de la información obtenida en la evaluación interna y externa: haciendo uso de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) la cual evaluará las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) la cual evaluará la información del ambiente externo de la organización.

ETAPA 2: LA ETAPA DE LA ADECUACIÓN:

En ocasiones, la estrategia se define como la adecuación que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias se puede realizar a través de la matriz FODA. Este instrumento depende de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades; estrategias de

debilidades y oportunidades; estrategias de fuerzas y amenazas; y las estrategias de las debilidades y amenazas. El cuadro 5 contienen una representación esquemática de la matriz FODA.

El propósito de la matriz FODA en la etapa de adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar que estrategias son las mejores. La selección de las estrategias se realiza en la etapa de la decisión.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias Ofensivas: las cuales usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.	Estrategias Adaptativas: pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
AMENAZAS	Estrategias Defensivas: aprovechan las fuerzas de la empresa par evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas	Estrategias de Supervivencia: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno

Cuadro 5: Matriz FODA.

Fuente: David Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica". México: Prentice Hall-Hispanoamericana S. A., 5° edición, 1996.

ETAPA 3: LA ETAPA DE LA DECISIÓN:

La etapa de la decisión como se dijo anteriormente es la responsable de la selección de estrategias, la cual se puede llevar a cabo a través de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

Esta técnica indica, en forma objetiva cuales son las mejores estrategias. La MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para decidir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito interno y externo.²⁷

2.6.2. LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

El proceso de la administración estratégica no termina cuando la empresa decide qué estrategia o estrategias se han de adoptar. La estrategia ideada se debe traducir en estrategia implantada. Esta traducción resulta mucho más fácil si los gerentes y los empleados de la empresa entienden el negocio, se sienten parte de la compañía y, por medio de su participación en las actividades para formular las estrategias, se han

²⁷ Ibid., Pp. 198-214.

comprometido a contribuir en el éxito de la organización.²⁸

2.6.2.1. OBJETIVOS ANUALES

Establecer objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra, en forma directa, a todos los gerentes de una organización. La participación activa para establecer los objetivos anuales puede desembocar en la aceptación y el compromiso. Los objetivos anuales son esenciales para implementar las estrategias porque (1) son la base para asignar recursos, (2) son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes, (3) son el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo y (4) establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización. Los objetivos anuales deben ser congruentes con los objetivos a largo plazo y deben respaldar las estrategias que se pondrán en práctica.²⁹

²⁸ Ibid., P. 238.

²⁹ Ibid., P. 241.

2.6.2.2. POLÍTICAS

Los cambios en el curso estratégico de una empresa no se operan en forma automática. Se necesitan políticas, día con día, para que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias. En términos generales, *política* se refiere a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas. Las políticas son instrumentos que sirven para implementar las estrategias. Las políticas imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos; aclaran lo que se puede y no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.

Las políticas comunican a empleados y gerentes lo que se espera de ellos y, por lo tanto, aumentan las probabilidades de la debida ejecución de las estrategias.³⁰

³⁰ *Ibid.*, P. 243.

2.6.2.3. ASIGNACIÓN DE RECURSOS

La asignación de recursos es una actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia. La administración estratégica permite asignar los recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales. Nada puede ser más perjudicial para la administración estratégica y para el éxito de la organización que el hecho de que los recursos sean asignados de forma que no concuerde con las prioridades que se señalan en los objetivos anuales aprobados.

Todas las organizaciones tienen, cuando menos, cuatro tipo de recursos que pueden usar con el propósito de alcanzar los objetivos deseados: recursos financieros, recursos materiales, recursos humanos y recursos tecnológicos. Asignar los recursos a divisiones y departamentos específicos no significa que las estrategias se implementarán con buen éxito.

El verdadero valor de la asignación de recursos radica en que permite que se alcancen los objetivos de una organización.³¹

³¹ ibid., P. 245.

2.6.3. LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

La evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes que la situación llegue a ser crítica. La evaluación de las estrategias incluye tres actividades básicas: 1) estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa; 2) comparar los resultados esperados con los resultados reales y 3) tomar medidas correctivas para asegurarse que el desempeño se ciñe a los planes.

La retroinformación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de las estrategias. La calidad de la evaluación de las estrategias no puede ser mejor que la información con la que se hace. La evaluación de estrategias resulta esencial para asegurarse que se están cumpliendo los objetivos establecidos.

La evaluación de estrategias debe llevar a los Gerentes a cuestionar las expectativas y los supuestos, debe dar origen a la revisión de objetivos y valores y debe estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación. Las actividades de evaluación de estrategias se deben de realizar en forma continua y no al término de plazos

determinados de tiempo o justo después de ocurridos los problemas. La evaluación estratégica se debe diseñar de tal manera que presente una verdadera imagen de lo que esta ocurriendo. La información derivada del proceso para evaluar estrategias debe de facilitar la acción y se debe dirigir a aquellas personas de la organización que deben emprender acciones con base en ellas. Los controles deben estar orientados a la acción, en lugar de estarlo hacia la información.³²

3. GESTIÓN EMPRESARIAL

3.1. DEFINICIÓN

Se define Gestión Empresarial como : "La acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general. En forma específica abarca la previsión, el orden, los propósitos, la integración de esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás con el fin de lograr el desarrollo de la organización.

3.2. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

- Establecimientos de objetivos alcanzables.
- Estructura y flexibilidad de la organización.

³² ibid., P. 302, 305.

- Establecimiento de controles financieros y de organización.³³

3.3. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Las esferas gerenciales son las responsables de seleccionar y aplicar efectivamente las técnicas necesarias para ajustar las estructuras, los procesos y los recursos productivos a las estrategias encaminándose al logro de la misión y la visión de la organización a través de la calidad y competitividad, lo que requiere de recursos encaminados al aseguramiento de resultados cada vez más productivos.³⁴

La Gestión empresarial se ubica en el contexto de una misión empresarial claramente definida, que da un sentido de pertenencia al descentralizar el proceso de toma de decisiones y ampliar la base participativa en la empresa. Así mismo ésta se vuelve sólida mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades y su posicionamiento en su entorno correspondiente, dando bases para una acción que conduce al logro de la misión preestablecida.³⁵

³³ Cruz Gomez, Cristian y otros. La Planeación Estratégica como Herramienta para facilitar la Gestión Empresarial de la Mediana Empresa Rural. Tesis de Graduación. UES. 2001.P. 30

³⁴ Dirección de Internet: http://lasalle.edu.co/form_avanzada/avan_gestión_gerencia/modulo-1.htm. Diplomado en Gestión Gerencial.

³⁵ Dirección de Internet: <http://xipe.insp.mx/salud/36/362-9s.html>. Bases Conceptuales para una Gestión Empresarial.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MEDIANA
EMPRESA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA

1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico administrativo para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la mediana empresa de confección de ropa.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las fortalezas y debilidades de la mediana empresa de confección de ropa a través de la evaluación del área administrativa, marketing, finanzas y producción.

- Identificar las oportunidades y amenazas de la mediana empresa de confección de ropa a través de la evaluación del ambiente externo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema queda formulado de la siguiente manera:

¿En qué medida el diseño de un modelo de administración estratégica facilita la gestión empresarial de la mediana empresa de confección de ropa en el Municipio de San Salvador?

2.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA

Para la realización del presente trabajo se ha tomado como sujeto de observación la mediana empresa de la confección de ropa (excepto maquilas) ubicadas en el Municipio de San Salvador, agremiadas a la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI). Caso Ilustrativo: "Almacenes y Camisería NORMA", identificando como unidad de análisis a los propietarios o Gerentes de dichas empresas.

Para realizar el modelo de administración estratégica se ha considerado un período de tiempo que esta comprendido desde abril de 2003 a noviembre de 2003.

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

3.1. IMPORTANCIA

La importancia de proponer un modelo de administración estratégica responde a la demanda de formas más científicas de organización y dirección a través de un análisis interno y externo que hay que considerar al administrar así como las diferentes circunstancias que deben tenerse presentes, lo cual caracteriza la forma de administración en cada organización.

En este contexto, el equipo de trabajo consideró relevante diseñar un modelo de administración estratégica para la mediana empresa de confección de ropa que le permita obtener ventajas competitivas logrando así una mayor rentabilidad y así mismo contribuir al desarrollo económico y social del país.

3.2. UTILIDAD

La utilidad que tendrá el modelo de administración estratégica para la mediana empresa será la de proporcionar una guía que le permita definir hacia donde quiere ir y los medios necesarios para lograrlo, así mismo la manera de elaborar la misión, determinar las amenazas y oportunidades externas, definir sus fuerzas y debilidades y la generación de estrategias para alcanzarlo.

3.3. ORIGINALIDAD

El tema de la presente investigación es novedoso ya que se realizó un estudio en la mediana empresa salvadoreña de confección de ropa. Además, se muestra un enfoque diferente ya que se pretende ofrecer a la mediana empresa una guía que permita implementar un modelo de administración en base a estrategias que le permita facilitar su gestión empresarial.

4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

4.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un modelo de administración estratégica como herramienta para facilitar la gestión empresarial de la mediana empresa de confección de ropa en el Municipio de San Salvador.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un marco teórico que sirva de base para sustentar la aplicación del modelo de administración estratégica en la mediana empresa de confección de ropa.

- Realizar un diagnóstico administrativo para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la mediana empresa de confección de ropa.

- Formular estrategias que sirvan de base para facilitar la gestión empresarial de la mediana empresa de confección de ropa.

5. SISTEMA DE HIPÓTESIS

5.1. HIPÓTESIS GENERAL

- El diseño de un modelo de administración estratégica facilitará la gestión empresarial de la mediana empresa de confección de ropa en el Municipio de San Salvador.

5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La realización de un diagnóstico administrativo identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la mediana empresa de confección de ropa.

- La identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la mediana empresa de confección de ropa demandará de la formulación de estrategias.

- La formulación de estrategias servirán de base para facilitar la gestión empresarial de la mediana empresa de confección de ropa.

6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA UTILIZADA

6.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación se requirió de una metodología que permitió obtener la información para llevar a cabo un diseño de un modelo de administración estratégica como herramienta para elevar la eficiencia de la gestión empresarial, por lo que se realizó una investigación científica que podemos definirla como "sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presuntas relaciones de fenómenos naturales".

Qué es "sistemático y controlada", implica que hay una disciplina constante para hacer investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad; "empírica", significa que se basa en fenómenos observables de la realidad, y "crítica" quiere decir que se juzga constantemente de manera de manera objetiva y se eliminan las preferencias personales y los juicios de valor. Es decir, hacer investigación científica es hacer una investigación en forma cuidadosa y precavida.

6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizó fue un estudio

correlacional definido como "tipo de estudio que tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular".

La metodología de la investigación se subdividió en dos grandes etapas, una de carácter primario y otra de carácter secundario; la primera se refiere a la investigación de campo que se realizó en la mediana empresa de la confección de ropa y la segunda representa una investigación bibliográfica necesaria para estructurar el marco teórico que sustentó la investigación.

6.3. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.3.1. INVESTIGACIÓN SECUNDARIA

Se realizó primero la investigación secundaria que sirvió para elaborar las teorías, principios, clasificaciones, antecedentes y demás, se utilizaron fuentes como:

- Libros sobre Administración Estratégica
- Trabajos de Graduación relacionados con el tema
- Documentos proporcionados por Instituciones relacionadas con el tema.

6.3.2. INVESTIGACION PRIMARIA

La obtención de información en este estudio se realizó a través de la recopilación de los elementos y aspectos básicos por medio de una investigación de campo que sirvió para elaborar el diseño de un modelo de administración estratégica para la mediana empresa de la confección de ropa, y de esta manera contribuir a facilitar la gestión empresarial.

6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la investigación sobre el diseño de un modelo de administración estratégica se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- La Entrevista
- La Encuesta
- Revisión documental

6.5. UNIVERSO Y MUESTRA

De acuerdo a las características de la mediana empresa, se tomó como criterio de clasificación el número de empleados de

las empresas que forman parte de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).

Por tanto, el universo de la investigación está constituido por las empresas agremiadas a la ASI, clasificadas como mediana empresa cuyo número de empleados oscila entre 20 a 99, dedicadas a la confección de ropa y ubicadas en el Municipio de San Salvador, las cuales son:

1. CREACIONES JACQUELINE, S.A DE C.V.
2. CREACIONES VICHE SOLIS, S.A DE C.V.
3. BON SOL, S.A. DE C.V.
4. INVESA, S.A. DE C.V.
5. INDUSTRIAS ARGUETA
6. MANUFACTURAS HUMBERTO BUKELE E HIJOS, S.A DE C.V.

(Nombre Comercial: "Almacenes y Camisería NORMA")

Debido a que el número de empresas es reducido, la muestra que se consideró está conformada por las empresas antes mencionadas.

7. PROCEDIMIENTOS DE EJECUCIÓN

Para llevar a cabo la investigación se siguieron los siguientes pasos:

- Realización de un diagnóstico a la mediana empresa de

confección de ropa, a través de un cuestionario dirigido a seis empresas que representan la muestra seleccionada.

- Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.
- Luego de haber obtenido los resultados de la tabulación se concluyó que poseen características comunes y por lo tanto se justifica la aplicación a un caso ilustrativo (Almacenes y Camisería NORMA).
- Realización de una auditoría interna a la empresa que constituye el caso ilustrativo, a través de una entrevista al Gerente General, observación directa del funcionamiento de la empresa y clientes de la misma.
- Realización de una auditoría externa a través de la revisión de los siguientes documentos: revistas del Banco Central de Reserva (BCR) y FUSADES, periódicos y libros, visitas a las siguientes instituciones: FUNDAPYME, AMPES, CONAMYPE y ASIC y entrevista a la jefe de relaciones públicas de la Asociación Salvadoreña de la Industria de la Confección (ASIC).
- Elaboración de un análisis FODA tomando como base los resultados obtenidos de la auditoría interna y externa.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

8.1. MEDIANA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA

Como se mencionó anteriormente, la caracterización del universo como parte de la investigación de campo tenía como objetivo sustentar la aplicación de la administración estratégica a una empresa tipo y especificar las características de la misma. Esto significa que el estudio de campo tenía como finalidad, llegar a conclusiones globales comunes sobre el funcionamiento de la mediana empresa dedicada a la confección de ropa en el Municipio de San Salvador, mediante la investigación de aspectos generales en las áreas de administración, mercadeo, finanzas y producción. Para ello se utilizaron cuestionarios que fueron contestados por los Gerentes encargados de las empresas objeto de estudio.

Al final de cada análisis se presenta el # de pregunta del cuestionario, utilizada para la obtención de la información.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Todas las empresas afirman contar con una misión, en la cual se manifiesta que su actividad es la confección de ropa, aunque se pudo observar que no esta redactada correctamente.

(Pregunta 3 y 4).

- Según los resultados obtenidos, el cien por ciento de las empresas establecen objetivos, sin embargo, estos no están plasmados en un documento lo que imposibilita la planificación formal para este tipo de empresas. (Pregunta 5)

- La totalidad de las empresas posee una estructura de organización, la cual está dividida por Gerencia General y Departamentos, sin embargo, existen funciones de la administración que son desempeñadas por el Gerente General ya que no hay un encargado específico para áreas como mercadeo, finanzas. (Pregunta 6 y 7)

- El cien por ciento de las empresas establecen políticas, en su mayoría están dirigidas al área de producción la cual representa la función principal de este tipo de empresas, observándose un menor porcentaje en las políticas dirigidas al área de mercadeo, finanzas y recursos humanos. (Pregunta 8)

- Según la información obtenida todas las empresas establecen estrategias para alcanzar sus objetivos, las cuales se establecen de acuerdo a la circunstancia por la cual atraviesa la empresa, enfocándose en mayor proporción (83.3%) a las estrategias de mercadeo y producción respectivamente. (Pregunta 9)

- El 67% de las empresas da indicaciones al personal en forma

oral y escrita, y un 33% manifiesta que la comunicación se da en forma oral. De lo anterior se concluye que la comunicación oral es la más utilizada debido al tamaño de las empresas y a la organización informal que prevalece en ellas. (Pregunta 10)

- Según los resultados obtenidos, el 50% de la mediana empresa de confección de ropa recluta y selecciona a su personal a través de recomendaciones personales de los empleados y un 83% utiliza avisos en los periódicos. Según se manifestó la decisión de contratación depende de un período de prueba. (Pregunta 12)

- Los resultados obtenidos indican que para las empresas, el nivel de experiencia con que cuente el personal es lo más importante (83%) para ser contratado debido a que la mayoría de personas que labora en las empresas realiza funciones operativas, de igual manera, se consideran relevantes los requisitos de conocimientos básicos y cualidades personales con un porcentaje del 67% respectivamente. (Pregunta 13)

- El 50% de las empresas considera la capacitación como un medio para el desarrollo de su personal, y el 50% restante no lo considera así ya que no brindan capacitaciones debido a los altos costos que esto implica para la mediana empresa.

(Pregunta 14)

- El 50% de los empresarios remunera a su personal a través de sueldo fijo, y el 50% restante lo hace a través de ambos medios

(sueldo fijo y por obra), lo cual implica que la forma de pago común en éstas empresas es a través de sueldo fijo.

(Pregunta 15)

- Todas las empresas cuentan con un sistema de control contable, lo que justifica que el 100% de ellas planifique con anticipación sus necesidades de fondos facilitando así mismo la toma de decisiones. (Pregunta 16 y 17)

- Para el 50% de las empresas las utilidades en estos últimos tres años disminuyeron, un 33.3% considera que han aumentado y un 16.7% manifestó que no ha habido cambios en las utilidades.

(Pregunta 18)

- Del total de las empresas, el 66.7% no realiza investigaciones de mercado debido a la limitada capacidad económica que poseen y los altos costos que representa el estudio, así mismo, un 33.3% si realiza investigaciones de mercado. (Pregunta 19)

- Para la mayoría de las empresas (66.7%) la demanda del producto constituye el criterio más importante para planificar la comercialización de sus productos, un 50% considera que es de acuerdo a la época estacional, un 33.3% considera que es de acuerdo a las tendencias de la moda y un 16.7% considera que es de acuerdo a la capacidad de producción con que se cuenta y a los resultados obtenidos a través de las investigaciones de mercado. (Pregunta 20)

- La cobertura del mercado del 50% de las empresas está ubicado en la zona central, esto debido en gran parte a que las empresas en estudio están ubicadas en el Municipio de San Salvador, así mismo, un 33.3% de las empresas tienen cobertura a nivel nacional y un 16.7% tienen cobertura en la zona oriental y otros (lo que corresponde al mercado internacional). (Pregunta 22)
- Según los datos: el 83.3% de las empresas utiliza el mayoreo como canal de distribución; un 33.3% respondió que venden al detalle y un 16.7% lo hacen a través del minoreo. Esto significa que la mayoría de empresas utiliza el mayoreo como canal indirecto de distribución, un porcentaje menor lo hacen al detalle debido a que la mayoría de empresas no cuenta con salas de venta y un porcentaje no muy significativo utiliza el minoreo como canal de distribución. (Pregunta 21 y 23)
- El 83.3% de los encuestados respondió que sus niveles de producción son determinados en base a pedidos y un 16.7% lo hace en base a la capacidad instalada y stock respectivamente, ninguna empresa se basa en pronósticos. (Pregunta 25)
- Todas las empresas efectúan control de calidad, la mayoría de las cuales la mayoría de las cuales lo efectúan a través de la revisión del producto terminado y la compra de la materia prima, sin embargo, se da poca prioridad a la revisión de la calidad del producto en el proceso de producción, lo que puede provocar

mayores costos al no supervisar la producción desde su inicio.

(Pregunta 26 y 27)

- Un 66.6% de las empresas utilizan su capacidad de producción en un 75 a 95 por ciento, un porcentaje del 16.7% toda su capacidad y el restante 16.7% utiliza de un 25 a 50 por ciento su capacidad instalada, lo que se debe a una disminución en sus ventas en los últimos años. (Pregunta 28)

- Según los datos obtenidos, los Gerentes consideran que la competencia es alta (83.3%), debido a que existe poca demanda y muchas empresas que confeccionan el mismo tipo de productos, y solamente un 16.7% considera que la competencia es baja debido a que algunas de estas empresas comercializan sus productos internacionalmente. (Pregunta 29)

- Todas las empresas consideran como su principal competencia los talleres no registrados que funcionan ilegalmente y los productos que provienen de países como China y Taiwan, los cuales se comercializan a muy bajo precio provocando su aceptación en el mercado aunque su calidad sea inferior.

(Pregunta 30)

- Todas las empresas (100%) consideran que el factor más influyente en el nivel de ventas lo constituye el precio, ya que el consumidor muchas veces adquiere el producto por su bajo costo y no por su calidad. (Pregunta 31)

- Las empresas no están preparadas para competir con compañías extranjeras (83.3%), ya que se manifestó como una de las razones la desventaja de las empresas de no contar con el apoyo de la banca ni del gobierno, además, las compañías extranjeras cuentan con tecnología avanzada lo que les permite bajar sus costos y ser más competitivas; y el restante 16.7% respondió que si se encuentra preparada, esto debido a que existen empresas en el sector que ya se encuentran compitiendo a nivel internacional.

(Pregunta 33)

8.2. INVESTIGACIÓN EN ALMACENES Y CAMISERÍA NORMA

Luego de haber analizado los resultados de la investigación de campo sobre generalidades en las áreas de administración, marketing, finanzas y producción se concluyó que los problemas que las afectan son comunes y que por lo tanto se justifica la aplicación de la administración estratégica a una empresa tipo o caso ilustrativo que reúna las características de la población estudiada.

Cabe mencionar que la empresa seleccionada fue parte de la investigación preliminar.

El objetivo de desarrollar un caso ilustrativo es poner en práctica para la solución del mismo, los elementos de análisis de la administración estratégica; para la obtención de la

información se llevo a cabo una entrevista al Gerente General de "Almacenes y Camisería Norma", los resultados se presentan a continuación:

EMPRESA TIPO
"ALMACENES Y CAMISERÍA NORMA"

ANTECEDENTES

La empresa nace en 1911 fundando su primer almacén el 5 de noviembre, el cual constituyó su casa matriz bajo el nombre de una persona natural, y se caracterizó por ser un almacén de tela y sastrería.

En el año de 1928 el almacén pasa a constituir una sociedad entre los señores Humberto Bukele y Roberto Bukele, la cual se denominó "H. Bukele S.A. de C.V."

Para el año de 1939 nace la Guayabera NORMA la cual se convierte en el producto estrella de la empresa y le permite darse a conocer a nivel nacional.

En el año de 1943 nacieron las camisas de punto y ropa interior NORMA, diversificándose así los productos que se ofrecían. Debido al rápido crecimiento de la empresa en el año 1963 ya se había convertido en una fábrica de 80 operarios y la marca NORMA se volvió famosa. En ese mismo año surge un hecho lamentable: el fallecimiento del señor Bukele, fundador de la empresa, lo que

trajo como consecuencia la disolución de la sociedad "H. Bukele S.A. de C.V." y surge a iniciativa de los miembros de la familia la formación de una nueva sociedad, la cuál se denomino "Sociedad Manufacturas Humberto Bukele e Hijos S.A. de C.V.", de la cual forma parte "Almacenes y Camisería NORMA" y nacen los almacenes al detalle en el centro de San Salvador.

En el año de 1976 "Almacenes y Camisería NORMA" contaba con 28 almacenes en total ubicados en las ciudades de San Salvador, Santa Ana y San Miguel, convirtiéndose en una empresa líder en la confección de uniformes escolares, empresariales, camisas de promoción y de partidos políticos, lo que permitió que el número de operarios llegara a 200 y se crearan 3 marcas nuevas: Duramas, Pierre Robert y Reina.

Con el desarrollo de la guerra civil que vivió El Salvador, los almacenes en el interior del país se cerraron quedando solamente los de San Salvador. En esa misma época se empieza a exportar a México y República Dominicana lo que les abrió nuevos mercados.

Después del terremoto del 10 de octubre de 1986, el señor Bukele e hijos emigra a Costa Rica y Manufacturas Bukele queda representada por el señor Armando Bukele Catán e hijos, los cuales introducen nuevas marcas entre las cuales están: Wilson, Caselli, Local Motion, entre otras, poniéndose además mayor énfasis en la venta al detalle.

Para el año 1993 la venta al mayoreo es la prioridad del almacén trabajando con licitaciones del Gobierno.

Actualmente la empresa cuenta con 4 salas de venta ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador desde 1996.

8.2.1. EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

El enunciado de una misión es una declaración de la actitud y perspectiva que permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias.

La empresa "Almacenes y Camisería NORMA", manifiesta contar con una misión, la cual es: "Confección de camisa escolar y otros siempre relacionados a la confección", por lo que se puede decir que no está claramente definida por no contar con los requisitos que debe reunir toda misión. Ya que una buena declaración de misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, dinero y apoyo.

8.2.2. AUDITORÍA INTERNA

8.2.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

Las funciones del área administrativa constan de cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, integrar al personal y controlar.

Dentro de la empresa en estudio, la actividad de planificación se lleva a cabo a través del establecimiento de objetivos, estrategias y políticas, sin embargo sólo están orientadas al área de producción. Debido a lo anterior se puede decir que la empresa no ejerce una adecuada planificación ya que no se realizan todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro que incluye tareas como: hacer pronósticos, fijar metas, objetivos, estrategias y políticas en todas sus áreas funcionales.

La estructura organizativa de la empresa esta conformada por las áreas de: Presidencia, Gerencia General, Asistentes, Jefe de Recursos Humanos y Encargados, además existe un área de apoyo financiera que esta representada por un contador. Cabe aclarar que la anterior estructura se debe a que la empresa forma parte de una sociedad.

La empresa no cuenta con un organigrama que represente de manera general las relaciones de autoridad, así mismo no posee un manual de descripción de puestos que refleje las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo con que cuenta la empresa.

Es importante mencionar otro aspecto, la función de motivar de la administración incluye elementos como: liderazgo, comunicación, y trabajo en equipo; los cuales, en la empresa se

dan de la siguiente manera: el liderazgo es ejercido por parte del Gerente General quien es el responsable de las operaciones dentro de la empresa y de la toma de decisiones de acuerdo a las circunstancias y que estas a su vez son comunicadas de arriba hacia abajo, vertical descendente; la mayoría de ocasiones se utiliza la comunicación oral y los equipos de trabajo están organizados de acuerdo a las funciones específicas de cada empleado.

En la empresa las actividades de la administración de personal se llevan a cabo a través de un encargado quien es denominado Jefe de Recursos Humanos, el cual desempeña las funciones de reclutamiento y selección a través de avisos en los periódicos tomando en cuenta la experiencia y conocimientos básicos requeridos, lo que además requiere de un periodo de prueba para observar su desempeño en el puesto. El desarrollo del personal se lleva a cabo a través de un adiestramiento y la forma de pago se da por medio de un sueldo fijo, donde además el empleado recibe las prestaciones de bonificación, aguinaldo, vacaciones, seguro social y AFP. Así mismo sostienen que cuenta la empresa con medidas para garantizar la seguridad e higiene del empleado. Cabe destacar, que dentro de la empresa no se lleva a cabo ningún tipo de capacitación encaminada al desarrollo del personal.

Para garantizar el buen funcionamiento de las operaciones dentro de la empresa la función de control es ejercida por: el Gerente General, el Jefe de Recursos Humanos y el Contador. Se llevan a cabo controles como: control de calidad del producto terminado y control contable.

Entre los aspectos que no son tomados en cuenta están: el establecimiento de estándares para medir el desempeño individual y organizacional que permita comparar el desempeño real con el planificado y de esta manera tomar acciones correctivas.

8.2.2.2. ÁREA DE MARKETING

En esta área es importante evaluar aquellas variables que tengan relación con el bien o producto que la empresa vende para satisfacer las necesidades de los consumidores. A través de observación directa se pudo determinar que los clientes de la empresa son personas de ambos sexos.

Para la fabricación de sus productos la empresa utiliza suministros de calidad los cuales adquiere a través de proveedores nacionales y extranjeros lo que no afecta ni la calidad ni el precio de sus productos.

Para la venta de sus productos la empresa utiliza tres canales de distribución, mayoreo, minoreo y detalle, para lo cual hace uso de intermediarios como canal indirecto de distribución y

produce para vender al detalle a través de salas de venta; tiene cobertura en la zona Central y Oriental.

Con objeto de aumentar las ventas, la empresa hace uso de la publicidad a través de anuncios de prensa y televisión.

El encargado del personal de ventas es el Gerente General quien coordina directamente a cada empleado en sus salas de venta.

La fijación de precios se realiza en base a la aceptación del producto y con objeto de incrementar sus ventas y mantenerse en el mercado, además, otro aspecto que determina la fijación de precios es la competencia, es decir, los precios que prevalecen en el mercado.

Para planificar la comercialización de sus productos la empresa se basa en la apreciación de sus vendedores y de sus intermediarios; no se realizan investigaciones de mercado debido a los costos que esto implica.

8.2.2.3. ÁREA DE FINANZAS

Con frecuencia la situación financiera es la mejor medida para establecer la posición competitiva de la empresa, ante tal afirmación, es importante conocer la forma que se realiza esta función dentro de la empresa.

En relación al capital de trabajo, la empresa mantiene un saldo mínimo de efectivo el cual es utilizado para cualquier compra o

gasto inesperado.

El control que la empresa ejerce sobre el dinero es la conciliación de la cuenta bancaria y el corte de caja diario que se realiza a los vendedores.

La política de crédito que utiliza la empresa, va dirigida a los compradores mayoristas.

Los inventarios de materia prima y suministro se determinan en base a órdenes de producción, los cuales se adquieren al contado y al crédito. Los criterios que la empresa utiliza para escoger a sus proveedores son el precio y la calidad.

El control de inventario se ejerce sobre el control de materiales, productos en proceso y terminados.

Los presupuestos que se realizan son: Los presupuestos de venta, de producción y de efectivo con la finalidad de planificar con anticipación las necesidades de fondos.

Los datos financieros de la empresa muestran que sus utilidades han aumentado en los últimos años, los cuales han sido destinados a la reinversión.

8.2.2.4. ÁREA DE PRODUCCIÓN

El tipo de producción para la confección de los diferentes estilos de ropa, se puede definir como manufacturero, ya que en

sus diferentes etapas intervienen herramientas manuales, maquinaria y equipo mecánico.

El proceso de producción inicia desde la compra de materia prima que se utilizará de acuerdo a la orden de producción realizada o pedidos la cual se envía a la planta o taller donde será confeccionada la prenda y cuando se obtiene el producto terminado éste es distribuido a sus clientes mayoristas o minoristas y a sus diferentes salas de venta.

Los productos que se confeccionan son: camisa escolar y de vestir, guayabera escolar y de vestir, pantalones de uniforme y de vestir y ropa interior como calzoncillos y bóxer. La marca de los productos es: NORMA, DURAMAS Y PIERRE ROBERT.

Sus niveles de producción se determinan a través de pedidos y stock.

La capacidad de producción de la maquinaria es utilizada a un 100%.

La calidad del producto es importante para garantizar su aceptación en el mercado, debido a esto se realiza una revisión general del producto terminado utilizando como método la observación directa.

8.2.3. AUDITORÍA EXTERNA

El Salvador es fundamentalmente un país formado por empresas de pequeña escala. Según el último censo económico, los establecimientos con menos de 100 empleados representan el 99.1% del parque empresarial no agrícola del país.³⁶

Dentro de este amplio sector, la pequeña y mediana empresa desempeña un papel determinante. Esta importancia se refleja principalmente en su contribución al empleo, al producto interno bruto.

Dentro de este apartado se desarrollan algunos temas importantes para la comprensión del entorno dentro del cual se desenvuelve la mediana empresa de confección de ropa salvadoreña.

³⁶ Ministerio de Economía, 1993, "Censo Económico 1993", Dirección General de Estadística y Censos, San Salvador, El Salvador.

8.2.3.1. FACTORES ECONÓMICOS

La economía salvadoreña ha venido reduciendo su ritmo de crecimiento, en 1997 lo hizo a razón de 4.2%.

Según las estimaciones del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), para el año 2001, el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó la cifra de US\$13,739 millones, lo que representa un PIB per cápita anual de US\$2,148. De acuerdo con The Economics Intelligence Unit, El Salvador aporta el 20% del PIB Centroamericano, detrás de Guatemala y Costa Rica.

Para el 2001, el PIB creció únicamente 1.8%. Uno de los principales responsables de esta caída fue el sector agropecuario, aquejado por la sequía que enfrentó el país y por la crisis de precios en varios de los principales productos de exportación agrícola.

Las exportaciones para el mismo año disminuyeron en comparación con las reportadas para el año 2000, como consecuencia, principalmente, de los bajos precios del café. En el área de exportaciones, la maquila textil sigue siendo el rubro de mayor dinamismo. Por otra parte, las importaciones llegaron a US\$5,027 millones. Los bienes intermedios son los mas importantes, seguidos de los bienes de consumo y las importaciones de la industria de la maquila.³⁷

³⁷ Martínez E. J., Vieytez E. B., "Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas", FUNDES, 2002. P. 1.

Para el presente año, el logro mas importante del primer semestre es el aumento del 7.2% de las exportaciones, en comparación con igual periodo de 2002, y la inflación se mantuvo en 5.2%.

Pero las importaciones también aumentaron y en más proporción que las anteriores. Su alza fue del 14.4% la diferencia entre ambos rubros creció 24.7% en el primer semestre del año según el reporte del BCR.

EL COMERCIO EXTERIOR DEL PRIMER SEMESTRE
2003
(Cifras en millones de dólares)

EXPORTACIONES	US\$
Tradicional	109
No tradicional	535
Maquila	915
Total de exportaciones	1,559
IMPORTACIONES	
Bienes de Consumo	765
Bienes intermedios	931
Bienes de Capital	467
Maquila	667
Total de Importaciones	2,830
DEFICIT COMERCIAL	1,271

Cuadro 6

Fuente: BCR/ Ministerio de Hacienda

Si no fuera por las remesas que también experimentan una tendencia alcista, la balanza de pagos experimentaría un déficit igualmente ascendente, y la estabilidad económica no sería tan sólida.³⁸

³⁸ Evelin Galdamez, "Débil mejora de la Economía", Sección Negocios EL DIARIO DE HOY, Viernes 29 de Agosto de 2003. P. 32.

Las remesas familiares que provienen de los salvadoreños que viven en los Estados Unidos representan una de las mayores fuentes de divisas para la economía del país para el 2001, ingresaron por este concepto US\$ 1,910 millones equivalentes al 13.7% del PIB, para el 2002 se esperaba una cifra de US \$1,987 millones.³⁹ Para el primer semestre del presente año al BCR registraba US\$ 1,006.8 millones. Por lo que al cierre de junio, las remesas cubrían el 79.2% del cierre de la balanza comercial, lo que explica que el país cuenta con liquidez para respaldar sus compras y sus compromisos crediticios.⁴⁰

Las remesas han aumentado y financian una parte importante del consumo, también han contribuido a mantener el ahorro nacional en un nivel estable. Una dificultad primordial a que hace frente El Salvador consiste en canalizar una parte de esas remesas para lograr el nivel más elevado del ahorro, que después pueda servir para financiar un nivel de inversión más importante.

La Ley de Integración Monetaria introdujo el dólar de los Estados Unidos como moneda de curso legal en enero del 2001 y al cabo de unos meses la economía estaba prácticamente dolarizada. Esto reemplazará el sistema de cambio fijo utilizado entre 1993 y 2001, los tipos de interés disminuyeron notablemente, lo cual según se prevé contribuirá a fomentar al aumento del PIB.

³⁹ Martínez E. J., Vieytez E. B. Op Cit. Pp. 2, 3.

⁴⁰ Evelin Galdamez, "El Fisco se Robustece", Sección Negocios EL DIARIO DE HOY, Jueves 7 de Agosto de 2003. P. 24.

La tendencia a la baja de las tasas de interés ha sido producto de la eliminación del riesgo cambiario, de la reducción de las tasas de interés en los mercados internacionales, así como los ajustes internos (reducción de los costos de operación de la banca por medio de fusiones ejecutadas por casi todos los bancos más grandes de el país entre otros).

En todo caso el país cuenta con las tasas de interés en dólares más bajos de la región Centroamericana y buena parte de América Latina.⁴¹

El déficit fiscal ha aumentado en los últimos años, hasta alcanzar el 3,3% del PIB en el 2001, lo que en parte se debe a los esfuerzos de reconstrucción consiguientes a los desastres naturales acaecidos. Como respuesta las autoridades definieron una estrategia a fin de reducir gradualmente el déficit y lograr el equilibrio para el 2006.⁴²

8.2.3.2. FACTORES SOCIALES

Los factores sociales son de vital importancia en el análisis ambiental de la mediana empresa de confección de ropa. Para el año 2002 la población salvadoreña alcanzó los 6.5 millones de habitantes de los cuales el 59.3% habita en zonas urbanas, la

⁴¹ FUSADES, "Informe Trimestral de Coyuntura", Cuarto Trimestre de 2001, Sector Financiero. P. 64.

⁴² OMC, "Examen de las Políticas Comerciales", 2003. P. 9.

tasa de desempleo para este año llegó al 6.2% mientras que la tasa de subempleo se estima en 29.8%.⁴³

De acuerdo con el informe de desarrollo humano del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), el país se ubicó en el puesto 95 en el índice de desarrollo humano medio.

Para el año 2003, el informe del PNUD concluye que Centroamérica ha perdido dinamismo en el ritmo de progreso que caracterizó su desarrollo humano durante la mitad de los años 90.

Los especialistas agregan que las mejoras alcanzadas al despuntar el siglo XXI, en esperanza de vida, mortalidad infantil, cobertura educativa y salud, se vieron afectadas por la desaceleración económica, la desarticulación entre el sector productivo y el empleo, cierto deterioro de la equidad, la vulnerabilidad ambiental y social, y un proceso de democratización que mantiene sus logros, pero que avanza con lentitud. Para el caso específico de El Salvador, el informe del PNUD acusa que "es el país Centroamericano con un menor esfuerzo en gasto social", lo mismo como porcentaje del PIB que como porcentaje del gasto público total, El Salvador es el que menos recursos destina a la inversión social en Centroamérica. (Detalle en cuadro 7).

⁴³ Dirección de Internet: www.anep.org.sv/indicadores.htm. Documento: "El Salvador en Cifras".

LO QUE LA REGION INVIERTE EN LA GENTE

(Cifras correspondientes a 1998-1999)

PAÍS	Gasto público Social Per cápita en dólares de 1997.	Gasto público social como % del PIB	Gasto público Social como % del Gasto Público.
Panamá	642	19.4	30.8
Costa Rica	622	16.8	43.1
Guatemala	107	5.2	46.2
El Salvador	82	4.3	27.0
Nicaragua	57	12.7	37.0
Honduras	57	7.4	34.3

Cuadro 7

Fuente: Informe del PNUD con base a cifras oficiales.

El Salvador ha impulsado una profunda reforma educativa, pero la inversión pública social sigue siendo demasiado baja, el índice de analfabetismo actual es del 14%.

Como consecuencia de la pobreza existen problemas en la población como son: sub alimentación, desnutrición, mortalidad infantil, situaciones de salud pésima, la violencia como problema de seguridad que se deriva de actos cometidos por delincuentes comunes.⁴⁴

Se estima que la población salvadoreña crecerá en los próximos dos años en 2 millones y medio, lo cual implica que por cada kilómetro cuadrado ya no habrá 300 habitantes sino 500. El déficit habitacional hasta el 2001 era de 508,800 casas. Cada

⁴⁴ Dirección de Internet: www.mined.org.sv/indicadoreassociales.htm. "Indicadores Sociales".

año surgen 40 mil nuevos hogares, lo cual indica que el déficit de vivienda crecerá hasta 571,615 dentro de trece años.⁴⁵

El Salvador, tiene una estructura poblacional que en su mayor parte son jóvenes e infantes y un menor porcentaje son adultos.

Una población joven crea hábitos de compra que se inclinan a la moda y a las novedades en los productos, influenciados por la publicidad; es decir que tienden a comprar bienes y servicios por su marca, color, empaque, estilos, etc.⁴⁶

8.2.3.3. FACTORES TECNOLÓGICOS

Los avances tecnológicos representan importantes oportunidades o amenazas que se deben tomar en cuenta en el funcionamiento de toda organización.

El ritmo de cambio tecnológico va en aumento y está acabando literalmente con más negocios. Es por ello que las empresas deben incluir la tecnología en las áreas de administración, finanzas, mercadotecnia y producción.⁴⁷

⁴⁵ Wilfredo Moreno, "Discuten medidas para reducir el déficit de vivienda", Sección Negocios EL DIARIO DE HOY, viernes 29 de Agosto de 2003. P. 44.

⁴⁶ Martínez E. J., Vиейtez E. B., Op Cit. P. 15.

⁴⁷ Ibid. P. 44.

Según la investigación realizada, los dueños de las empresas manifestaron no haber realizado ningún tipo de inversión en maquinaria en los últimos años debido a que no ha habido un crecimiento significativo en este tipo de empresas. Otro factor relevante reside en el hecho de que las Organizaciones tradicionalmente limitan el gasto para tecnología a la cantidad que puedan financiar no dándole la suficiente importancia a este factor.

Según información proporcionada por la Jefe de Mercadeo y Relaciones Publicas de la Asociación Salvadoreña de la Industria de la confección (ASIC), para la mediana empresa invertir en tecnología implica erogaciones de \$30,000 a \$50,000, además, se manifestó que para este tipo de empresas resulta conveniente importar su maquinaria que adquirirla localmente ya que esto implica costos mas elevados. Asimismo las medianas empresas dedicadas a la confección no disponen de información sobre tecnologías apropiadas a sus necesidades y con la capacidad de incidir positivamente en sus condiciones de competitividad. Existen opiniones que atribuyen a las instituciones gubernamentales e intermediarias, poca voluntad de apoyar a la mediana empresa en su proceso de adaptación a tecnología innovadora que pueda mejorar sus condiciones de competitividad, particularmente, de financiamiento en condiciones blandas para

promover la innovación tecnológica.

8.2.3.4. FACTORES POLÍTICOS

Los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas claves para todo tipo de organización.

El programa de gobierno implementado actualmente comprende lo siguiente:

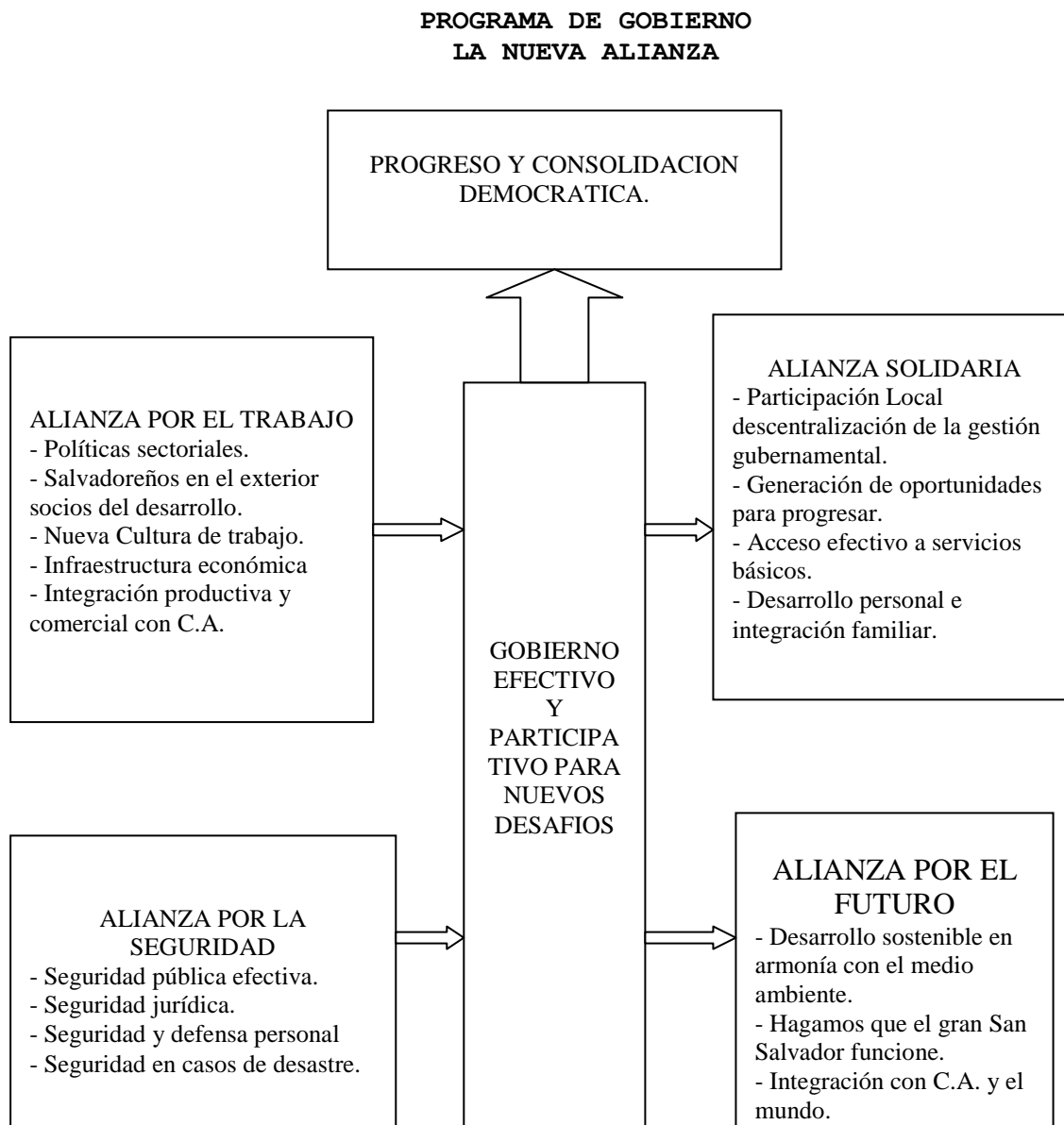
1. Consolidación de la estabilidad económica.
 - Fortalecimiento de las finanzas publicas.
 - Estabilidad al régimen monetario y cambiario
 - Estabilidad del sistema financiero.
2. Alianza para el trabajo.
 - Desarrollo agropecuario
 - Desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa
 - Desarrollo de las exportaciones
 - Promoción y atracción de las inversiones
 - Salvadoreños en el exterior
 - Integración productiva y comercial con Centroamérica
 - Desarrollo de una nueva cultura de trabajo
 - Desarrollo y fortalecimiento de infraestructura de trabajo.
3. Alianza Solidaria
 - Fomento de la participación local y Descentralización de la

Gestión Gubernamental.

- Generación de las oportunidades para progresar.
 - Acceso Efectivo a servicios básicos
 - Desarrollo personal e integración familiar.
4. Alianza por la Seguridad.
- Seguridad publica efectiva.
 - Fortalecimiento de la seguridad jurídica.
 - Seguridad y defensa nacional.
5. Alianza para el futuro.
- Desarrollo sostenible en armonía con el medio ambiente
 - Funcionamiento del gran San Salvador.

Lo anterior se representa en la siguiente figura:

Figura 2: Programa de Gobierno 1999-2004.



Lo anterior representa el programa de gobierno elaborado para la gestión del presidente Francisco Flores que comprende el periodo 1999-2004, el cual representa una planificación de las políticas a impulsar en su Gestión.⁴⁸ El programa pretende el desarrollo de las áreas estratégicas de acción mencionadas anteriormente, dentro de las cuales esta el desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa para lo cual se han creado programas, para brindar apoyo y asesoría a través de Instituciones como AMPES (Asociación de los Medianos y Pequeños empresarios de el Salvador). Además otras medidas implementadas que afectan al sector de la Mediana Empresa son: Estabilidad en el régimen monetario y cambiario y el Fomento de las exportaciones.

8.2.3.5. FACTORES COMPETITIVOS

Las condiciones de la competencia son todas aquellas practicas comerciales que son realizadas por algunas empresas para obtener una posición de ventaja en el mercado y provocar una situación de desventaja para otras empresas con quienes mantiene relaciones comerciales, y que implicarían el abuso de una posición de dominio en el mercado por parte de una empresa o la realización de actos de competencia desleal.

⁴⁸ BCR. Programa de Gobierno 1999 – 2004. “La Nueva Alianza”.

En el caso específico del sector de la mediana empresa de confección de ropa, según la investigación realizada y la experiencia de sus dueños la competencia mas significativa está representada por las empresas que operan a su mismo nivel debido a que compiten en precio, calidad y estilos similares.

Cabe mencionar que otro tipo de prácticas de competencia consiste en comportamientos mercantiles que atentan contra el interés social o que van en contra de las buenas costumbres mercantiles conocidas como competencia desleal, que generalmente proviene de empresas que operan en países asiáticos y que distribuyen sus productos en el país a bajo costo.

9. ANÁLISIS FODA

Para la realización del análisis FODA que se presenta a continuación, se utilizó la investigación realizada en la auditoría interna y externa.

(Ver cuadro 8)

AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Variedad de Productos Nivel de Producción Control de Calidad Capacidad de Producción Presupuestos Control de Efectivo Niveles de Venta Políticas de Crédito Control de Inventario Precios Proveedores Canales de Distribución Salarios y Prestaciones Comunicación Reclutamiento y Selección	Misión Objetivos Estructura Organizativa Políticas Estrategias Capacitación y Desarrollo Higiene y Seguridad Planificación de la Comercialización Gustos y Preferencias del Consumidor Cobertura de Mercado Publicidad
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Exportaciones Remesas Familiares Ley de Integración Monetaria Interés Bancario Innovación en maquinaria y equipo Políticas orientadas al sector agropecuario, micro y pequeña empresa Políticas de seguridad pública, jurídica y defensa nacional Políticas para lograr el desarrollo sostenible protegiendo el medio ambiente e integración con C.A. y el mundo.	Producto Interno Bruto Importaciones Déficit Fiscal Políticas de participación local, generación de oportunidades, acceso a servicios básicos y desarrollo personal e integración familiar Crecimiento Poblacional Analfabetismo Acceso a Servicios de Salud Nivel de Pobreza Déficit Habitacional Precios de la Competencia Variedad de Productos Calidad del Producto Competencia Desleal

Cuadro 8: Análisis FODA.

10. CONCLUSIONES

1. La función administrativa de la mediana empresa de confección de ropa es desempeñada por un Gerente General, quien es el responsable de todas las operaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa.

2. La declaración de misión con que cuenta la mayoría de empresas no está claramente definida, debido a que no responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué producimos?, ¿Para quiénes producimos? Y ¿Para qué lo hacemos?.

3. En las empresas en estudio la actividad de planificación se lleva a cabo a través del establecimiento de objetivos, estrategias y políticas, sin embargo, la mayoría están orientadas al área de producción.

4. La estructura organizativa está dividida por departamentos, sin embargo, no se cuenta con un organigrama que represente de manera general las relaciones de autoridad de la empresa.

5. En la mediana empresa de confección de ropa no se da la importancia debida al desarrollo de su personal, ya que solo la mitad de ellas invierte en capacitaciones.

6. Dentro de la empresa el control de las operaciones financieras se lleva a cabo a través de una persona encargada quien es el contador, la planificación de las necesidades de fondos se lleva a cabo a través de la elaboración de

presupuestos. Las utilidades se determinan a través de las operaciones financieras las cuales, en los últimos años han disminuido.

7. La comercialización de los productos se lleva a cabo tomando en cuenta criterios como la demanda del producto y la época estacional, siendo su cobertura de mercado en su mayoría la zona central y utilizando como canal de distribución el mayoreo. Dentro de la empresa no se cuenta con una persona encargada específicamente del área de mercadeo.

8. Los niveles de producción de las empresas en estudio se determinan en base a pedidos de los clientes para lo cuál se utiliza una capacidad de la maquinaria de un 75%-95%, para la producción de sus productos (menos de 10 tipos de productos diferentes).

9. Para garantizar la calidad de los productos que se confeccionan se lleva a cabo un control de calidad en la materia prima y en la revisión del producto terminado.

10. La competencia para la mediana empresa de confección de ropa es alta, siendo su principal competencia los talleres no registrados que funcionan ilegalmente y los productos que provienen de China y Taiwán.

11. Según el análisis FODA realizado, los factores que representan una fortaleza para la empresa son finanzas y

producción, debido a que se les da mayor prioridad en la empresa; mientras que los factores que representan una mayor debilidad son el área administrativa y de mercadeo, ya que se han descuidado aspectos de la filosofía, organización y planificación de la empresa.

12. En cuanto a los factores externos, los que representan una amenaza son los competitivos y los sociales, y los que representan una oportunidad son los económicos, tecnológicos y políticos.

11. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el responsable de las funciones administrativas de la empresa sea el Gerente General quien debe trabajar coordinadamente con los encargados de las áreas funcionales de la organización.

2. Es necesario rediseñar la declaración de misión para que las empresas cuenten con un medio que les permita definir claramente su naturaleza y propósito.

3. Se debe establecer dentro de la empresa un manual que contenga objetivos, estrategias y políticas enfocadas a todas las actividades de la empresa que permitan a la organización planificar sus actividades y prepararse para el futuro a fin de

que exista una coordinación entre los departamentos y dentro de ellos.

4. Debe crearse un organigrama que represente de manera General las relaciones de autoridad a través de una estructura organizativa dividida por departamentos, que indique asimismo la persona responsable de cada área funcional de la empresa; y ésta debe darse a conocer a todos los miembros de la organización.

5. Se recomienda que la gerencia de la empresa invierta en el desarrollo de su personal a través de capacitaciones; utilizando los servicios que ofrecen las instituciones creadas por el gobierno de apoyo a la mediana empresa.

6. Las operaciones financieras de la empresa deben continuar siendo responsabilidad de un Contador quien debe trabajar coordinadamente con el Gerente General a fin de garantizar la rentabilidad de la empresa y la planificación de sus necesidades de fondos.

7. Es recomendable que la gerencia de la empresa designe un responsable de monitorear los productos y precios de la competencia y los gustos y preferencias del cliente con la finalidad de mejorar la comercialización de sus productos.

8. Se recomienda que los niveles de producción de la empresa se determinen en base a los pedidos y se mantenga un nivel de inventario que les permita afrontar cualquier demanda

imprevista.

9. Se recomienda que para garantizar la calidad de los productos que se confeccionan se deben establecer políticas de calidad, las cuales deben ser responsabilidad del encargado de producción con la finalidad de llevar un control de la materia prima, producto en proceso y producto terminado.

10. Diseñar una campaña publicitaria dirigida a resaltar la calidad de los productos que se confeccionan para aumentar la preferencia de los clientes y combatir la competencia desleal.

11. La administración es un proceso interactivo que requiere de la coordinación de cada una de las áreas funcionales de la organización, por tanto se recomienda que dentro de las empresas se debe de dar la misma importancia a cada una de las áreas funcionales de tal forma que estas representen una fortaleza. Asimismo debe de mantenerse informada de los factores del entorno que le permitan afrontar las amenazas para aprovechar las oportunidades.

12. De todo lo anterior es recomendable poner en practica un modelo de Administración como herramienta para facilitar la gestión empresarial de la mediana empresa de la confección de ropa en el municipio de San Salvador.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEDIANA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO: "ALMACENES Y CAMISERÍA NORMA"

1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de administración estratégica como herramienta para facilitar la gestión empresarial de la mediana empresa de confección de ropa en el Municipio de San Salvador.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar una guía que describa el procedimiento para la aplicación del modelo de administración estratégica.

- Aplicar el modelo de administración estratégica al caso ilustrativo: "Almacenes y Camisería NORMA" para facilitar su gestión empresarial.

2. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado se propone un modelo de administración estratégica, el cual se considera como una alternativa para facilitar la gestión empresarial de la mediana empresa de confección de ropa en el Municipio de San Salvador.

El modelo de administración estratégica se representa a través del esquema presentado en el capítulo I (Ver figura 1).

A continuación se presenta la guía que describe los pasos a seguir para la implementación del modelo y su aplicación al caso ilustrativo.

2.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

2.1.1. MISIÓN

El primer elemento a considerar para la aplicación de un modelo de administración estratégica es la declaración de la misión de la empresa.

Los elementos básicos que se deben tomar en cuenta para la elaboración de la misión son los siguientes:

1. ¿Qué?

La primera pregunta, el "Que", implica definir las necesidades que la empresa trata de satisfacer a través de los productos que elabora.

2. ¿A quién?

El segundo paso de la formulación de la misión consiste en identificar a qué mercado se dirigen los productos de la empresa.

3. ¿Cómo?

La tercera pregunta se refiere a la manera como la empresa tratará de lograr sus metas (actividades, tecnología, métodos de venta).

4. ¿Por qué?

Esta pregunta se refiere a la finalidad que persigue la empresa, ya sea para aquellas que buscan utilidades como para aquellas sin ánimo de lucro.

Es importante considerar además, para poder desarrollar la capacidad de redactar y evaluar una misión, revisar la declaración de misión de otras empresas.

A continuación se presenta la declaración de misión diseñada para "Almacenes y Camisería Norma":

MISION:

"Almacenes y Camisería Norma" es una empresa que se dedica a la confección y comercialización de ropa, ofreciendo productos de calidad con responsabilidad y compromiso social, manteniendo el prestigio de nuestras marcas y la lealtad de nuestros clientes.

2.1.2. AUDITORÍA INTERNA

El siguiente paso para formular estrategias es la identificación de las fuerzas y debilidades de una empresa a través de una evaluación interna, la cual requiere que se reúna, asimile y evalúe información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas y producción.

Para la realización de la evaluación interna se requiere de la participación de gerentes y empleados para poder determinar cuales son sus fuerzas y debilidades. Aún cuando el proceso de administración estratégica sea supervisado por estrategas (gerentes), el éxito requiere que éstos y los empleados de todas

las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

A continuación se presentan algunos de los factores que la empresa debe considerar para la realización de una evaluación interna:

ÁREA	FACTORES
ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación: objetivos, estrategias y políticas. - Organización: estructura organizativa, coordinación. - Motivación: liderazgo, comunicación, delegación de autoridad. - Integración de personal: sueldos y salarios, prestaciones, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene, reclutamiento y selección. - Control: de calidad, financiero, de ventas, de inventarios.
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de clientes - Compra de suministros - Venta de productos - Planificación de productos - Políticas de precios - Distribución - Análisis de oportunidades
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidez - Capital de trabajo - Rentabilidad - Aprovechamiento de activos - Flujo de efectivo - Capital contable
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Materia prima o insumos - Proceso de producción - Nivel de producción - Capacidad de producción - Planificación o programación de la producción - Producto terminado - Maquinaria utilizada para producir

Cuadro 9: Factores a considerar en la Evaluación Interna.

Una vez recopilada toda la información es imprescindible que los gerentes actúen como estrategas evaluando esta información, haciendo uso de la siguiente lista de verificación:

- Administración:

- ¿Son los objetivos y las metas de la empresa mensurables y debidamente comunicados?
- ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
- ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- ¿Es la estructura de la organización apropiada?
- ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- ¿Es alto el ánimo de los empleados?
- ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
- ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

- Marketing:

- ¿Están los mercados eficazmente segmentados?
- ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
- ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
- ¿Son confiables los canales presentes de distribución?

- ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
 - ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?
 - ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?
 - ¿Tienen los productos y los servicios el precio justo?
 - ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
 - ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?
 - ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuada?
- Finanzas:
 - ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
 - ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
 - ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?
 - ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
 - ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?
 - Producción:

- ¿Son confiables y razonables los proveedores de materia prima?
- ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?
- ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventario?
- ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
- ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
- ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

La evaluación interna realizada para "Almacenes y Camisería Norma" se presenta en el capítulo II, numeral 8.2.2.

2.1.3. AUDITORÍA EXTERNA

El segundo paso para la formulación de estrategias es la realización de una evaluación externa, con la cual se pretende detectar y evaluar los acontecimientos y tendencias que están más allá del control de una empresa.

Las variables claves que se deben monitorear son:

- Factores Económicos:
 - Disponibilidad de créditos
 - Nivel de ingreso disponible
 - Tasa de interés
 - Tasa de inflación
 - Déficit presupuestal
 - Tendencia del Producto Interno Bruto
 - Patrones de consumo
 - Tendencias del desempleo
 - Política monetaria
 - Política fiscal
 - Fluctuaciones de precios
 - Tasas impositivas e impuestos
 - Factores de importaciones / exportaciones
- Factores Sociales:
 - Tasa de natalidad
 - Tasa de mortalidad
 - Tasa de inmigración y emigración
 - Programas de seguridad
 - Ingreso per cápita
 - Estilos de vida
 - Hábitos de compra
 - Nivel promedio de escolaridad

- Actitud ante la calidad del producto
- Actitud ante el servicio al cliente
- Factores Políticos:
 - Programa de Gobierno
 - Elecciones nacionales y locales
- Factores Tecnológicos:
 - Cambios y avances tecnológicos en la maquinaria y equipo utilizado por la industria
- Factores Competitivos:

Para evaluar este factor se deben considerar las siguientes interrogantes:

 - ¿Quiénes son la competencia para la empresa?
 - ¿Cuáles son las ventajas de los competidores?
 - ¿Cómo están nuestros productos con relación a nuestros principales competidores?
 - ¿En qué medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?
 - ¿Qué factores clave han dado por resultado nuestra posición competitiva presente?
 - ¿Cómo han cambiado en años recientes las clasificaciones de ventas y utilidades de nuestros principales competidores en la industria? ¿A qué se debe el cambio en las clasificaciones?

Para la obtención de los factores detallados anteriormente, las organizaciones tienen a su alcance información estratégica, tanto publicada como inédita. Las fuentes de información inédita de las cuales pueden auxiliarse incluyen encuestas de clientes, investigaciones de mercado, reuniones en juntas de propietarios y gerentes, programas de televisión y conversación con diversas partes interesadas. Las fuentes de información estratégica publicada incluyen periódicos, revistas, informes, documentos de gobierno, libros y directorios. Además, con el uso de sistemas computarizados se facilita para las empresas poder reunir, archivar y evaluar la información, así mismo, hoy en día se tiene acceso a base de datos en línea que permiten obtener información precisa y actualizada.

Fuentes de Información:

- Ministerio de Economía
- Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)
- Asociación Salvadoreña de la Industria de la Confección (ASIC)
- Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)
- Banco Central de Reserva (BCR)
- Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

La evaluación externa realizada para "Almacenes y Camisería Norma" se presenta en el capítulo II, numeral 8.2.3.

2.1.4. ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Los objetivos a largo plazo se deben establecer en un marco de tiempo de 2 a 5 años y sirven de base para establecer una planificación a largo plazo.

Para que la empresa pueda establecer objetivos debe tomar en cuenta las siguientes características: debe ser alcanzable y realista, conocido por todos, descriptivo y estable.

Además, para la formulación de objetivos se deben tener presente los siguientes criterios:

- Mensurables, es decir que se pueden medir en términos monetarios, calidad, cantidad, tiempo, porcentaje, pasos a seguir, etc.
- Factibilidad, refiriéndose al análisis de factores internos y externos que harán posible su realización.

- Aceptables, tanto para el personal que integra la organización, como para ella misma visualizando costos, capacidad de las instalaciones, cobertura de atención.
- Motivadores, permite influir en los empleados con objeto de que se comprometan a alcanzarlo.
- Comprensibles, redactados con claridad y sencillez para que sean accesibles al entendimiento de todo el personal involucrado en su ejecución.
- Obligación, enfatiza la necesidad de crear un compromiso en su cumplimiento delegando autoridad y responsabilidad en el personal relacionado con su logro.
- Participación de las personas, este criterio contribuirá a que el personal se sienta parte del objetivo de la organización, puesto que han participado en su planeación desarrollando sus capacidades para promover sus propios intereses y los de la institución.
- Relación, hace referencia a la relación que debe existir entre la misión y los objetivos generales dentro de la organización.

Como recomendación, el proceso que debe utilizar la empresa para la formulación de objetivos debe contar con la participación del gerente y los jefes de cada departamento de la empresa con la

finalidad de establecer objetivos que comprometan a todos los miembros.

Los objetivos a largo plazo propuestos para "Almacenes y Camisería Norma" son:

- ✓ Ejercer la función de administración a través de las actividades de planeación, organización, motivación, integración de personal y control para asegurar la posición competitiva de la empresa.
- ✓ Ofrecer los productos que confecciona la empresa a nuevos mercados con la finalidad de atraer nuevos clientes.
- ✓ Optimizar los recursos de que dispone la empresa a través de la función de finanzas para garantizar la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Contar con los recursos necesarios que permitan confeccionar productos de calidad para satisfacer las demandas y expectativa de los clientes.

2.1.5. GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe involucrar al gerente y empleados que previamente formularon la declaración de la misión, realizaron la evaluación externa y ejecutaron la evaluación interna.

Las técnicas importantes para formular estrategias deben integrarse en un marco de tres etapas para tomar decisiones:

ETAPA 1: Etapa de los Insumos:

Esta etapa resume la información básica que se debe tener para formular estrategias, donde se reúne la información obtenida en la evaluación interna y externa a través de la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y la matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). El procedimiento para desarrollar cada una de estas matrices se presenta a continuación:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en elaborar una matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), la cual constituye un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa (administración, mercadeo, finanzas y producción), y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Cuadro 10).

Esta matriz se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores identificados en el proceso de evaluación interna. Usar entre diez y veinte

factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anotar las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la empresa deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación

ponderada para cada variable.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de toda la empresa.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

El procedimiento antes descrito se llevó a cabo para el caso ilustrativo "Almacenes y Camiserías Norma", para el cual se tomó de base la investigación del ambiente interno realizado a la empresa.

La Matriz de Evaluación Interna se presenta a continuación:

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO			
Misión	0.07	1	0.07
Objetivos	0.04	1	0.04
Estructura Organizativa	0.04	2	0.08
Políticas	0.04	1	0.04
Estrategias	0.04	1	0.04
Comunicación	0.03	3	0.09
Reclutamiento y Selección	0.03	3	0.09
Capacitación y Desarrollo	0.03	2	0.06
Salarios y Prestaciones	0.03	3	0.09
Higiene y Seguridad	0.02	2	0.08
FACTORES DE MERCADEO			
Planificación de la comercialización	0.04	1	0.04
Gustos y preferencias del consumidor	0.03	1	0.03
Cobertura de Mercado	0.03	2	0.06
Precios	0.04	3	0.12
Canales de Distribución	0.04	3	0.12
Proveedores	0.04	4	0.16
Publicidad	0.04	1	0.04
FACTORES DE FINANZAS			
Presupuestos	0.04	3	0.12
Control de Efectivo	0.03	3	0.09
Niveles de venta	0.04	3	0.12
Políticas de crédito	0.03	3	0.09
Control de Inventario	0.04	3	0.12
FACTORES DE PRODUCCION			
Variedad de Productos	0.03	3	0.09
Nivel de Producción	0.04	3	0.12
Control de Calidad	0.04	3	0.12
Capacidad de Producción	0.04	4	0.16
Proceso de Producción	0.04	3	0.12
TOTAL	1.00		2.36

Cuadro 10: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

ANÁLISIS:

El total obtenido de 2.36 de la evaluación interna indica que la empresa posee una posición interna débil. Lo que indica que el desempeño administrativo de la empresa no es el adecuado, ya que según la investigación la empresa tiene mayores debilidades que fortalezas internas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta matriz constituye un instrumento clave que puede ser de mucha utilidad para los gerentes, ya que permite resumir y evaluar la información económica, social, política, tecnológica y competitiva (Cuadro 11).

La elaboración de esta matriz consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores identificados en el proceso de evaluación externa. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa. Primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más importantes que las amenazas pero éstas a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con

eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

El procedimiento antes descrito se llevó a cabo para el caso ilustrativo "Almacenes y Camisería Norma" para el cual se tomó de base la investigación del ambiente externo en el que se desenvuelve la empresa.

La Matriz de Evaluación Externa se presenta a continuación:

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FACTORES ECONOMICOS			
Producto Interno Bruto.	0.06	2	0.12
Exportaciones	0.05	3	0.15
Importaciones	0.04	2	0.08
Remesas Familiares	0.05	4	0.20
Ley de Integración Monetaria	0.04	3	0.12
Interés Bancario	0.05	3	0.15
Déficit Fiscal	0.03	2	0.06
FACTORES SOCIALES			
Crecimiento Poblacional	0.04	1	0.04
Analfabetismo	0.05	1	0.05
Acceso a servicios de salud	0.04	2	0.08
Nivel de Pobreza	0.06	1	0.06
Déficit Habitacional	0.04	2	0.08
Tasa de desempleo	0.06	1	0.08
FACTORES TECNOLOGICOS			
Innovación en Maquinaria y equipo	0.05	3	0.15
FACTORES COMPETITIVOS			
Precios de la Competencia	0.04	2	0.08
Variedad de productos	0.04	2	0.08
Calidad del Producto	0.04	2	0.08
Competencia desleal	0.04	2	0.08

FACTORES POLITICOS			
Políticas orientadas al sector agropecuario, micro y pequeña empresa.	0.05	3	0.20
Políticas de seguridad pública jurídica y defensa nacional.	0.04	2	0.08
Políticas de participación local, generación de oportunidades para progresar, acceso a servicios básicos y desarrollo personal e integración familiar.	0.04	2	0.08
Políticas para el desarrollo sostenible protegiendo el medio ambiente e integración con C.A. y el mundo.	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.18

Cuadro 11: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

ANALISIS:

El resultado del peso ponderado obtenido es de 2.18 que está por debajo del promedio ponderado (2.5) lo que indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

ETAPA 2: Etapa de la Adecuación:

En esta etapa se generan las estrategias alternativas viables tomando en cuenta los factores internos y externos claves encontrados anteriormente. Una de las técnicas utilizadas para llevar a cabo esta etapa es la matriz de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) (Cuadro 12).

El procedimiento para la elaboración de una matriz FODA consta de los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas de la

empresa.

2. Hacer una lista de las amenazas externas de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas de la empresa.
5. Combinar las fuerzas internas con las oportunidades externas para generar las estrategias ofensivas.
6. Combinar las debilidades internas con oportunidades externas para generar las estrategias adaptativas.
7. Combinar las fuerzas internas con las amenazas externas para generar las estrategias defensivas.
8. Combinar las debilidades internas con las amenazas externas para generar las estrategias de supervivencia.

Lo anterior se resume en el siguiente cuadro:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
OPORTUNIDADES 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Usar las fuerzas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Cuadro 12: Matriz FODA

Por lo tanto, de acuerdo a la información obtenida en el diagnóstico, las estrategias que resultan de la matriz FODA son las siguientes:

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Integración de Fortalezas con Oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Variedad de Productos	Exportaciones
Nivel de Producción	Remesas Familiares
Control de Calidad	Ley de Integración Monetaria
Capacidad de Producción	Interés Bancario
Presupuestos	Innovación en maquinaria y equipo
Control de Efectivo	Políticas orientadas al sector agropecuario, micro y pequeña empresa.
Niveles de Venta	Políticas de seguridad pública, jurídica y defensa nacional.
Políticas de Crédito	Políticas para lograr el desarrollo sostenible protegiendo el medio ambiente e integración con C.A. y el mundo.
Control de Inventario	
Precios	
Proveedores	
Canales de Distribución	
Salarios y Prestaciones	
Comunicación	
Reclutamiento y Selección	

Cuadro 13: Integración de Fortalezas con Oportunidades

Estrategia Ofensiva N° 1:

- ✓ Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos que confecciona la empresa por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

Estrategia Ofensiva N° 2:

- ✓ Aprovechar los acuerdos comerciales del país con otras naciones para contar con más y mejores proveedores de materia

prima e insumos.

Estrategia Ofensiva N° 3:

- ✓ Ampliar el mercado de la empresa en el extranjero aprovechando que se cuenta con la capacidad de producción y variedad de productos.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Integración de Fortalezas con Amenazas

FORTALEZAS	AMENAZAS
Variedad de Productos	Producto Interno Bruto
Nivel de Producción	Importaciones
Control de Calidad	Déficit Fiscal
Capacidad de Producción	Políticas de participación local, generación de oportunidades, acceso a servicios básicos y desarrollo personal e integración familiar
Presupuestos	Crecimiento Poblacional
Control de Efectivo	Analfabetismo
Niveles de Venta	Acceso a Servicios de Salud
Políticas de Crédito	Nivel de Pobreza
Control de Inventario	Déficit Habitacional
Precios	Precios de la Competencia
Proveedores	Variedad de Productos
Canales de Distribución	Calidad del Producto
Salarios y Prestaciones	Competencia Desleal
Comunicación	
Reclutamiento y Selección	

Cuadro 14: Integración de Fortalezas con Amenazas

Estrategia Defensiva N° 1:

- ✓ Mantener los precios accesibles de los productos que ofrece la empresa tomando en cuenta la capacidad adquisitiva de la población.

Estrategia Defensiva N° 2:

- ✓ Continuar confeccionando productos que cumplan con la exigencias de calidad de los clientes para evitar que éstos

sean desplazados por la competencia desleal.

Estrategia Defensiva N° 3:

- ✓ Monitorear los precios de la competencia en el mercado para conocer la estructura de precios vigentes.

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

Integración de Debilidades con Oportunidades

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Misión	Exportaciones
Objetivos	Remesas Familiares
Estructura Organizativa	Ley de Integración Monetaria
Políticas	Interés Bancario
Estrategias	Innovación en maquinaria y equipo
Capacitación y Desarrollo	Políticas orientadas al sector agropecuario, micro y pequeña empresa.
Higiene y Seguridad	Políticas de seguridad pública, jurídica y defensa nacional.
Planificación de la Comercialización	Políticas para lograr el desarrollo sostenible protegiendo el medio ambiente e integración con C.A. y el mundo.
Gustos y Preferencias del Consumidor	
Cobertura de Mercado	
Publicidad	

Cuadro 15: Integración de Debilidades con Oportunidades

Estrategia Adaptativa N° 1:

- ✓ Superar la necesidad de capacitación y desarrollo del personal de la empresa aprovechando las políticas del gobierno orientadas a la mediana empresa a través de organizaciones que ofrecen servicios de capacitación accesibles.

Estrategia Adaptativa N° 2:

- ✓ Aprovechar la asesoría técnica que brindan instituciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa creadas por el gobierno en el mejoramiento de la administración de la empresa.

Estrategia Adaptativa N° 3:

- ✓ Aumentar la cobertura del mercado utilizando las políticas de fomento a las exportaciones impulsadas por el gobierno.

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Integración de Debilidades con Amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS
Misión	Producto Interno Bruto
Objetivos	Importaciones
Estructura Organizativa	Déficit Fiscal
Políticas	Políticas de participación local, generación de oportunidades, acceso a servicios básicos y desarrollo personal e integración familiar
Estrategias	Crecimiento Poblacional
Capacitación y Desarrollo	Analfabetismo
Higiene y Seguridad	Acceso a Servicios de Salud
Planificación de la Comercialización	Nivel de Pobreza
Gustos y Preferencias del Consumidor	Déficit Habitacional
Cobertura de Mercado	Precios de la Competencia
Publicidad	Variedad de Productos
	Calidad del Producto
	Competencia Desleal

Cuadro 16: Integración de Debilidades con Amenazas

Estrategia de Supervivencia N° 1:

- ✓ Realizar una investigación de mercado que permita conocer la situación de la competencia y mejorar la planeación de la comercialización.

Estrategia de Supervivencia N° 2:

- ✓ Utilizar la publicidad para posicionar el producto en el consumidor y combatir la competencia desleal.

ETAPA 3: Etapa de la Decisión

Una vez generadas las estrategias estas deben ser seleccionadas y evaluadas a través de la matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), la cual usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas identificadas en la etapa 2 (Cuadro 17).

A continuación se explican los seis pasos necesarios para elaborar la MCPE:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas y de las fuerzas y debilidades internas de la empresa, (esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y EFI).
2. Adjudicar pesos a cada uno de los factores internos y externos (estos pesos son los mismos que se asignaron

cuando se construyó la matriz EFE y EFE).

3. Estudiar la matriz FODA de la etapa 2 y después identificar las estrategias alternativas, cuya aplicación deberá considerar la empresa.
4. Determinar las calificaciones del Atractivo (CA). Se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras. La escala de calificaciones del atractivo es 1= no es atractiva, 2= algo atractiva, 3= bastante atractiva y 4= muy atractiva. Cuando el factor no tiene repercusión en la elección de la estrategia, no se adjudica calificación.
5. Calcular las calificaciones del atractivo total el cual se obtiene multiplicando los pesos por las calificaciones asignadas. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica.
6. Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Esta suma revela cual es la estrategia que resulta más atractiva de cada una de las alternativas.

Luego de identificar las alternativas estratégicas para la empresa estas deben se discutidas y analizadas por representantes de cada uno de los departamentos y divisiones

para ofrecer la oportunidad de dar a conocer lo que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir, con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos.

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
		ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2	
		CA	TCA	CA	TCA
Factores Externos					
1.					
2.					
3.					
Factores Internos					
1.					
2.					
3.					
TOTAL					

Cuadro 17: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

A continuación se presenta la evaluación de las alternativas estratégicas diseñadas para el caso ilustrativo: "Almacenes y Camisería Norma", a través de la matriz MCPE (Cuadro 18).

MATRIZ MCPE

Caso Ilustrativo: Almacenes y Camisería NORMA

FACTORES	PESO	ESTRATEGIAS OFENSIVAS						ESTRATEGIAS DEFENSIVAS						ESTRAT. ADAPTATIVAS						ESTRAT. SUPERVIVENCIA				
		1		2		3		1		2		3		1		2		3		1		2		
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
OPORTUNIDADES																								
1. Exportaciones	0.05	4	0.2			4	0.2											4	0.2					
2. Políticas a la microempresa	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15			1	0.05			4	0.2	4	0.2	3	0.15					
3. Políticas de integración	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12											3	0.12					
AMENAZAS																								
1. Nivel de pobreza	0.06	2	0.12	1	0.06			4	0.24	2	0.12													
2. Precios/competencia	0.04	2	0.08	2	0.08			3	0.12	2	0.08	4	0.16							4	0.16	3	0.12	
3. Competencia desleal	0.04	2	0.08	2	0.08			3	0.12	4	0.16	3	0.12							3	0.12	4	0.16	
FORTALEZAS																								
1. Variedad de productos	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03					2	0.06	2	0.06			
2. Control de calidad	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12			3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08			
3. Capacidad de producción	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12			3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08			
4. Niveles de venta	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	
5. Precios	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08			3	0.12	2	0.08	2	0.08	
6. Proveedores	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08							2	0.08			
DEBILIDADES																								
1. Misión	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	
2. Objetivos	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	
3. Estructura organizativa	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	
4. Políticas	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	
5. Estrategias	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	
6. Capacitación y desarrollo	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	
7. Planif. de la comercialización	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08			3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	
8. Gustos y Pref. Del cliente	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06					3	0.09	3	0.09	4	0.12	
9. Cobertura de mercado	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09					4	0.12	3	0.09	2	0.06	
10. Publicidad	0.04	4	0.16					2	0.08	2	0.08	2	0.08					3	0.12	2	0.08	4	0.16	
TOTAL			2.2		1.9		2		1.8		1.9		1.5		1.2		1.4		1.9		1.4		1.46	

Cuadro 18: Aplicación de la Matriz MCPE.

CA: Calificación del Atractivo

TCA: Total de Calificación del Atractivo

La matriz MCPE revela cuales son las estrategias que resultaron más convenientes para la empresa Almacenes y Camisería NORMA los cuales son:

❖ Estrategia Ofensiva:

Conseguir una mayor participación en el mercado para los productos que confecciona la empresa por medio de un esfuerzo en la comercialización.

❖ Estrategia Defensiva:

Continuar confeccionando productos que cumplan con las exigencias de calidad de los clientes para evitar que estos sean desplazados por la competencia desleal.

❖ Estrategia Adaptativa:

Aumentar la cobertura del mercado utilizando las políticas de fomento a las exportaciones impulsadas por el gobierno.

❖ Estrategia de Supervivencia:

Utilizar la publicidad para posicionar el producto en la mente del consumidor y combatir la competencia desleal.

2.2 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

La implementación de una estrategia significa hacer que los empleados y el gerente pongan en práctica la estrategia formulada. Para implementar la estrategia la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas y asignar recursos.

2.2.1. ESTABLECER OBJETIVOS ANUALES

La empresa debe establecer objetivos anuales ya que son el instrumento más importante para vigilar el avance para alcanzar los objetivos a largo plazo, ya que establecen las prioridades de los departamentos y divisiones de la empresa.

Los objetivos anuales se deben elaborar utilizando las características y criterios de los objetivos a largo plazo, la diferencia es que éstos se formulan para un período de tiempo corto (un año).

Los objetivos a corto plazo propuestos para Almacenes y Camisería NORMA son:

- Elaborar un manual administrativo que contenga la declaración de la misión de la empresa, objetivos,

políticas y estrategias para guiar el accionar de la empresa.

- Diseñar un organigrama para dar a conocer la división del trabajo y las relaciones de autoridad dentro de la empresa.
- Crear un manual de descripción de puestos para definir las funciones de cada puesto de trabajo y las relaciones entre estos.
- Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones para motivarlos a formar parte activa de la empresa.
- Brindar capacitaciones a los empleados para mejorar las habilidades y destrezas de cada puesto de trabajo.
- Supervisar a cada empleado a través de los encargados de cada área para garantizar el cumplimiento de los planes establecidos.
- Mejorar la apariencia físicas de las salas de venta con la finalidad de atraer mas clientes.
- Impulsar las ventas al mayoreo para incrementar las ventas de la empresa.

- Mejorar la publicidad que utiliza la empresa para que sus productos sean reconocidos en el mercado.
- Elaborar presupuestos en las áreas funcionales de la empresa para asignar y utilizar correctamente los recursos.
- Elaborar inventarios de los productos que se elaboran y distribuyen en la empresa para llevar un control de los productos que se comercializan.
- Registrar las operaciones diarias de la empresa para mantener un control periódico de sus actividades.
- Adquirir materia prima e insumos que cumplan con los estándares de calidad para garantizar la preferencia del consumidor en los productos que se confeccionan.
- Revisar periódicamente el estado de la maquinaria para mantener la capacidad de producción de la empresa.
- Adiestrar al personal en el buen uso de la maquinaria para asegurar la calidad de los productos.

2.2.2. ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS

Las políticas son un medio que debe guiar a los gerentes hacia la implementación de las estrategias y el alcance de los objetivos. Es importante que en la empresa se establezcan ya que, estas son las que comunican a los empleados y gerentes lo que se espera de ellos y por tanto aumentan las probabilidades de la debida ejecución de estrategias.

Para establecer políticas se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Deben indicar una acción a seguir
- Deben orientar el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones.
- Se deben establecer por escrito
- Se pueden establecer a nivel general y/o por departamento.
- Deben establecer responsabilidades.

A continuación se plantean las políticas que deben ser puestas en práctica para cada una de las estrategias propuestas para la empresa Almacenes y Camisería NORMA.

Políticas de apoyo:

1. Los anuncios publicitarios de la empresa deben ser transmitidos en los horarios de mayor audiencia en radio y televisión.

2. Se debe de realizar mensualmente promociones sobre los productos para estimular la venta de estos.
3. Debe existir un ejecutivo de ventas encargado de dar a conocer sus productos al mayoreo.
4. El personal de ventas debe recibir periódicamente capacitación sobre atención al cliente.
5. Todas las salas de venta estarán abiertas de 9:00 a.m. a 7:00 p.m. de lunes a sábado y domingos de 8:00 a.m. a 12:00 m.
6. Debe existir una persona encargada de procesar los pedidos a fin de que sean procesados con rapidez y enviar los artículos puntualmente.
7. La materia prima debe cumplir con los estándares de calidad establecidos por la empresa.
8. El encargado de planta debe supervisar el procesos de producción de los productos.
9. La maquinaria y equipo deben ser revisados periódicamente.
10. El producto terminado debe ser revisado aleatoriamente para garantizar que cumplan con las exigencias de calidad.
11. El gerente debe buscar asesoría en instituciones que brindan apoyo a la mediana empresa en relación a las exportaciones.
12. Se debe decidir en junta directiva el programa de apoyo a

las exportaciones más conveniente para la empresa.

13. Se deben realizar encuestas periódicamente a los clientes para conocer sus gustos y preferencias.

14. Se debe dar mayor énfasis en el logotipo y el eslogan de la empresa a través de la publicidad para poder posicionarse en la mente del consumidor.

15. La publicidad debe de ser enfocada a resaltar la calidad en los productos.

2.2.3. ASIGNACIÓN DE RECURSOS

El último paso de la implementación de estrategias es la asignación de recursos, la cuál se debe realizar después de establecer los objetivos y políticas de la empresa.

La asignación de recursos permite además, la ejecución de las estrategias que la empresa pretende implementar.

Para la asignación de recursos se debe seguir un proceso de cuatro etapas:

Primera: Ejecutar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.

Segunda: Desarrollar un inventario de los recursos de cada departamento o división.

Tercera: Realizar solicitudes de recursos a nivel divisional y departamental.

Cuarta: Asignar en forma apropiada los recursos a cada división o departamento.

De acuerdo a la investigación realizada los recursos necesarios para la implementación del modelo son los siguientes:

RECURSOS HUMANOS

La empresa Almacenes y Camisería NORMA cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las funciones administrativas y operativas de la empresa, pero no cuenta con un organigrama que defina la estructura organizativa que mejor se adapte a sus necesidades. Esta estructura mejorará la toma de decisiones y permitirá definir las funciones de cada puesto de trabajo.

El recurso humano debe ser capacitado sobre la administración estratégica y sus beneficios para que el personal se comprometa en la aplicación del modelo.

La estructura organizativa propuesta se representa en la siguiente figura.

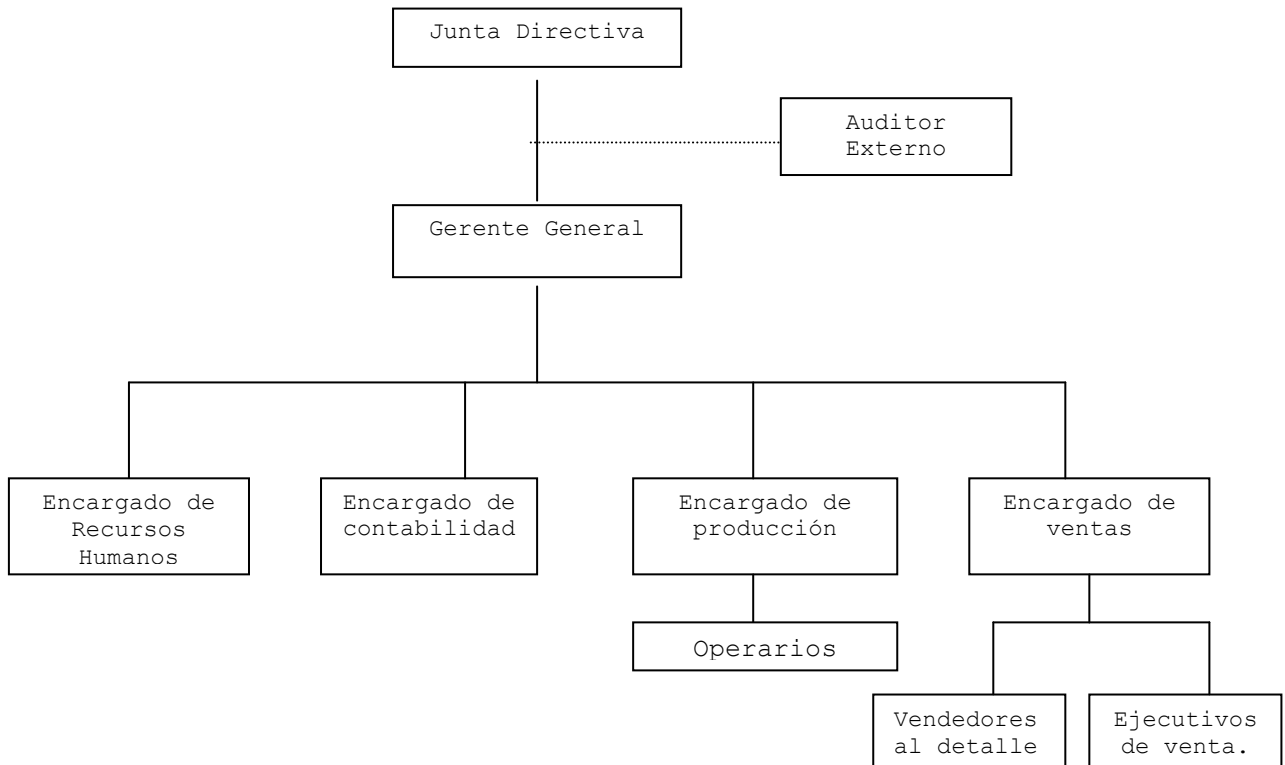


Figura 3: Organigrama para Almacenes y Camisería NORMA"

Fuente: Propuesto por grupo de trabajo.

RECURSOS FINANCIEROS

Se deben de realizar presupuestos de las operaciones que realiza la empresa a fin de optimizar los recursos y las necesidades de la empresa, y los recursos deben ser orientados a satisfacer el pago de salarios y prestaciones al personal, gastos administrativos así como mantenimiento del equipo de oficina, maquinaria y equipo utilizado para la producción.

RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales como mobiliario y equipo de oficina con que cuenta la empresa no han sido renovados por lo tanto se recomienda invertir gradualmente en la compra de estos recursos para hacer más productivas las actividades dentro de la empresa. Dado que la empresa se dedica a la confección de ropa y que utiliza su capacidad de producción al máximo es importante que se de prioridad al mantenimiento e inversión de la maquinaria, ya que no se ha invertido en los últimos años en este tipo de recursos.

2.3. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para garantizar la implementación del modelo de administración estratégica, se presenta a continuación los lineamientos que se deben de seguir:

1. El gerente general de la empresa debe hacer un análisis comparativo sobre las ventas desde el punto de vista de antes y después de la implementación del modelo.
2. Verificar el cumplimiento de las actividades contempladas en el plan después de finalizar 6 meses.

3. Reprogramar actividades que no se hayan cumplido en el tiempo estipulado, pero sin entorpecer el proceso de actividades que corresponden a lo planeado.
4. Dar seguimiento a las actividades que lo requieran para obtener el resultado final.

Todo lo anterior es para asegurar el cumplimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del modelo de administración estratégica en la mediana empresa de confección de ropa.

2.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El modelo de administración estratégica propuesto requiere de un plan de implementación que describa las actividades necesarias para llevar a cabo la aplicación del modelo y garantizar su efectividad en "Almacenes y Camisería NORMA".

El plan de implementación contiene los objetivos que se pretenden alcanzar, su importancia, políticas, las actividades a realizar y el cronograma que se seguirá para su aplicación.

2.4.1. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar un plan de implementación que facilite la aplicación del modelo de administración estratégica en "Almacenes y Camisería NORMA".

Objetivos Específicos:

- ✓ Determinar cuales son las actividades necesarias para el logro de los objetivos y estrategias propuestos.
- ✓ Definir los recursos humanos y financieros necesarios para la realización de las actividades.
- ✓ Estimar el período de tiempo que será necesario para la ejecución de cada una de las actividades.

2.4.2. POLÍTICAS

1. El modelo de administración estratégica se debe de presentar a la junta directiva de "Almacenes y Camisería NORMA".
2. La implementación de la propuesta no debe exceder de un período de un mes después de haber sido aprobado.
3. La implementación del modelo debe abarcar un período de 6 meses a partir de la fecha de su aprobación.

El responsable directo de la aplicación del modelo debe ser el Gerente General de "Almacenes y Camisería NORMA".

**CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
"ALMACENES Y CAMISERÍA NORMA"**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2004					
		M E S E S					
		1	2	3	4	5	6
1. Presentación de la propuesta a la Junta Directiva de "Almacenes y Camisería NORMA"	Grupo de Trabajo y Gerente General						
2. Explicación del contenido de la propuesta	Grupo de Trabajo						
3. Análisis y discusión de la propuesta	Gerente General y Junta Directiva						
4. Aprobación de la propuesta	Gerente General y Junta Directiva						
5. Informar a todo el personal sobre la propuesta	Gerente General						
6. Implementación del Modelo de "Administración Estratégica"	Gerente General y Encargados de las áreas de la empresa						

Cuadro 19

BIBLIOGRAFÍALIBROS

1. FRED R. DAVID. **Conceptos de Administración Estratégica.** México: Prentice Hall-Hispanoamérica S.A., Quinta edición. (1997).
2. GESELLSCHAFT DEUTSCHE. **La Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central.** (1999).
3. HILL, CHARLES W.L., JONES, GARETH R. **Administración Estratégica un Enfoque Integrado.** Colombia: Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A., Tercera edición. (1996).
4. HITT, MICHAEL A., IRELAND, R. DUANE Y HOSKINSSON, ROBERT **Administración. Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización.** México: Internacional Thomson Editores, Tercera edición. (1999).
5. LAMB C. W., HAIR J. F. Y MC DANIEL C. **Marketing.** México: Internacional Thomson, S.A. de C.V., Cuarta Edición. (1998).
6. MARTÍNEZ E. J. Y VIEYTEZ E. V. **Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreña.** El Salvador: FUNDES (2001).

7. STONER, JAMES Y FREEMAN R. EDWARD. **Administración.**
México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A. Quinta edición.
(1994).
8. THOMPSON, ARTHUR, STRICKLAND, A. **Administración Estratégica. Conceptos y Casos.** México: Mc Graw Hill, Onceava Edición.
(2001).
9. WEIHRICH, HEINZ, KOONTZ, HAROLD. **Administración una Perspectiva Global.** México: McGraw Hill-Interamericana de México, S.A. de C. V., Décima edición. (1994).

TESIS

1. BERMUDEZ CLARÁ, CAROL ANA YANCY Y OTROS. **Diseño de un Sistema Presupuestal como Herramienta de Planificación y Control De Utilidades en la Mediana Empresa Purificadora de Agua.**
Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. (2001).
2. CRUZ GÓMEZ, CRISTIAN Y OTROS. **La Planeación Estratégica como herramienta para facilitar la Gestión Empresarial de la Mediana Empresa Rural del Sistema Agroindustrial del marañón orgánico (S.A.M.O.), de la zona sur del Municipio de Tecoluca del Departamento de San Vicente respaldadas por**

- la **Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador, CORDES**. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. (2001).
3. GARCÍA QUIJADA, FLOR JAQUELINE Y OTROS. **Aplicación de la Administración Estratégica en la pequeña empresa productora de calzado**. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. (1992).
4. LAÍNEZ PÉREZ, ALBA Y OTROS. **Diagnóstico sobre reconversión industrial del sector confección de ropa mediana empresa**. Tesis de graduación. Universidad Tecnológica de El Salvador. (1992).
5. RODRIGUEZ GUZMAN, CELSO Y OTROS. **Diseño de Herramientas Técnicas para la Gestión Administrativa de la Mediana Empresa dedicada a la comercialización de repuestos automotrices del Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo**. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de El Salvador. (2000).

DOCUMENTOS

1. MINISTERIO DE ECONOMÍA. **Censo Económico 1993**. Dirección General de Estadísticas y Censos. San Salvador, El Salvador. (1993).
2. FUSADES. **Informe Trimestral de Coyuntura. Cuarto Trimestre de 2001**. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. (2001).
3. OMC. **Examen de las Políticas Comerciales**. Organización Mundial del Comercio (2003).
4. BCR. **Programa de Gobierno 1999-2004 La Nueva Alianza**. Alianza Republicana Nacionalista ARENA. (1999).
5. GALDÁMEZ, EVELIN. **Débil Mejora de la Economía**. Negocios. El Diario de Hoy. Viernes 29 de Agosto de 2003.
6. GALDÁMEZ, EVELIN. **El Fisco se robustece**. Negocios. El Diario de Hoy. Jueves 7 de Agosto de 2003.
7. CABRERA, OMAR. **Centroamérica se estancó por la baja inversión social**. Negocios. El Diario de Hoy. Sábado 30 de Agosto de 2003.

8. MORENO, WILFREDO. **Discuten mediadas para reducir el déficit de vivienda.** Negocios. El Diario de Hoy. Viernes 29 de Agosto de 2003.

SITIOS WEB:

http://lasalle.edu.co/form_avanzada/avan_gesti3n_gerencial/modulo-1.htm. **Diplomado en Gestión Gerencial.**

<http://xipe.insp.mx/salud/36/362-9s.html>. **Bases Conceptuales para una Gestión Empresarial.**

<http://www.anep.org.sv/indicadores.htm>. **Documento: El Salvador en Cifras.**

<http://www.mined.org.sv/indicadoressociales.htm>. **Indicadores Sociales.**

ANEXOS

LISTADO ANEXOS

1. CUESTIONARIO
2. GUÍA DE ENTREVISTA: GERENTE GENERAL DE "ALMACENES Y CAMISERÍA NORMA"
3. GUÍA DE ENTREVISTA: JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS Y MERCADEO. ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN (ASIC).
4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

ANEXO 1
CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Este cuestionario tiene como finalidad realizar un diagnóstico del sector de la confección de ropa en el municipio de San Salvador, lo que contribuirá a elaborar una propuesta de la aplicación del modelo de administración estratégica, por lo cual, solicitamos de su valiosa colaboración contestando las siguientes preguntas.

1. Nombre de la Empresa: _____

2. Cargo que desempeña: _____

3. ¿Tiene la empresa una misión definida?:

Si No

4. ¿Cuál es la misión de su negocio?:

5. ¿Tiene la empresa objetivos definidos?:

Si No

6. ¿Posee la empresa una estructura organizativa?:

Si No

7. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Como se divide la estructura de su empresa?:

8. ¿Se establecen políticas dentro de la empresa?:

Si No

Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de políticas establecen?:

- a) Políticas de mercadeo
- b) Políticas de Producción
- c) Políticas de recursos humanos
- d) Políticas Financieras
- e) Otras

Especifique:

9. ¿Se establecen estrategias dentro de su empresa?:

Si No

Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de estrategias establecen?:

- a) Estrategias de mercadeo
- b) Estrategias de Producción
- c) Estrategias de recursos humanos
- d) Estrategias Financieras
- e) Otras

Especifique:

10. ¿Cómo se da la comunicación dentro de la empresa?:

- a) Oral
- b) Escrita
- c) Ambas

11. ¿Cuál es el número de empleados de su empresa?:

- a) De 20-40
- b) De 41-60
- c) De 61-80
- d) De 81-100

12. ¿Cómo recluta y selecciona a su personal?:

- a) Recomendaciones personales
- b) Avisos en los periódicos
- c) Otros.

Especifique:

13. ¿Qué requisitos debe cumplir el personal de su empresa?:

- a) Experiencia
- b) Conocimientos básicos
- c) Cualidades personales
- d) Otros

Especifique:

14. ¿Recibe su personal algún tipo de capacitación?:

Si No

15. ¿Cuál es la forma de pago de personal de la empresa?:

- a) Sueldo fijo
- b) Por obra
- c) Mixto

16. ¿Existe un sistema de control contable?:

Si No

17. ¿Planifica con anticipación sus necesidades de fondos?:

Si No

18. ¿Cómo han sido las utilidades en estos tres últimos años?:

Iguales Aumentaron Disminuyeron

19. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?:

Si No

20. ¿Cuáles son los criterios para planificar la comercialización de sus productos?:

a) Demanda del producto

b) Época estacional

c) Capacidad de producción

d) Moda

e) Investigaciones de mercado

f) Otros

Especifique:

21. ¿Cuenta la empresa con salas de venta?:

Si No

Si su respuesta es afirmativa ¿cuántas son?:

22. ¿Cuál es la cobertura de su mercado?:

a) Zona central

b) Zona oriental

c) Zona occidental

d) Nivel nacional

e) Otros

Especifique:

23. ¿Qué canales de distribución utiliza su empresa?:

- a) Mayoreo
- b) Minoreo
- c) Detalle
- d) Otros

Especifique:

24. ¿Cuántos tipos de productos confecciona la empresa?

- a) Menos de 10
- b) de 10 - 20
- c) más de 20

25. ¿En base a que determina sus niveles de producción?:

- a) Pedidos
- b) Stock
- c) Pronósticos
- d) Capacidad instalada
- e) Otros

26. ¿Efectúa control de calidad?:

Si No

27. ¿Si su respuesta es afirmativa ¿Cómo ejecuta el control de calidad?:

28. ¿En qué porcentaje utiliza la capacidad de producción de la maquinaria?:

- a) 25%-50%
- b) 50%-75%
- c) 75%-95%
- d) 100%

29. ¿Cómo considera la competencia para la mediana empresa de confección de ropa?:

- a) Alta
- b) Baja

30. ¿Quiénes son sus principales competidores?:

31. ¿Qué factores de la competencia afectan el nivel de ventas de la empresa?:

- a) Precio
- b) Promociones
- c) Variedad de los productos
- d) Variedad de marcas
- e) Mayor publicidad
- f) Otros

Especifique:

32. ¿Cómo afectan a la empresa los tratados de libre comercio?:

- a) Positivamente
- b) Negativamente

Explique:

33. ¿Considera que la empresa esta preparada para competir con compañías extranjeras con la firma de los TLC?:

Si

No

34. ¿Los avances tecnológicos constituyen una oportunidad o amenaza para la empresa?:

Oportunidad

Amenaza

35. Sugerencia o comentario sobre el sector de comercialización de ropa:

ANEXO 2

GUIA DE ENTREVISTA: GERENTE GENERAL DE "ALMACENES Y CAMISERIA NORMA"

1. Nombre de la Empresa:
2. Cargo que desempeña:
3. ¿Tiene la empresa una misión definida?
4. ¿Cuál es la misión de su negocio?
5. ¿Tiene la empresa objetivos definidos?
6. ¿Posee la empresa una estructura organizativa?
7. ¿Cómo se divide la estructura de su empresa?
8. ¿Se establecen políticas dentro de la empresa?
¿Qué tipo de políticas establecen?
9. ¿Se establecen estrategias dentro de su empresa?
¿Qué tipo de estrategias establecen?
10. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?
11. ¿Cuál es el número de empleados de su empresa?
12. ¿Existe una persona responsable del área de recursos humanos dentro de la empresa? ¿Qué funciones desempeña?
13. ¿Cómo recluta y selecciona su personal?
14. ¿Qué requisitos debe cumplir el personal de su empresa?
15. ¿De que forma realiza el desarrollo del personal?
16. ¿Cuál es la forma de pago de personal de la empresa?
17. ¿Señale los tipos de prestaciones que goza el personal de la empresa?
18. ¿Cuenta la empresa con medidas que garanticen la seguridad e higiene del empleado?

19. ¿Existe en la empresa una persona encargada del área de mercadeo en la empresa?

¿Qué funciones desempeña?

20. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?

21. ¿Cuáles son los criterios para planificar la comercialización de sus productos:

22. ¿Por qué razón cree que los clientes prefieren comprar en la empresa?

23. ¿Cuenta la empresa con salas de venta?

¿Cuántas son?

24. ¿Cuál es la cobertura de su mercado?

25. ¿Cuáles son los criterios para la fijación de precios?

26. ¿Qué canales de distribución utiliza la empresa?

27. ¿Considera que los proveedores de la empresa afectan los precios y la calidad de sus productos?

28. ¿Qué ventaja ofrecen los proveedores a la empresa?

29. ¿De que origen es la materia prima que utiliza?

30. ¿Realiza publicidad para la venta de sus productos?

31. ¿Si su respuesta es afirmativa quien la realiza?

32. ¿Existe una persona encargada del área de finanzas dentro de la empresa?, ¿Qué funciones desempeña?

33. ¿Existe un sistema de control contable?

34. ¿Se realizan presupuestos dentro de la empresa?

¿Qué tipo de presupuestos elabora?

35. ¿En qué forma controla el efectivo de su empresa?

36. ¿Planifica con anticipación sus necesidades de fondos?

37. ¿Cómo han sido las utilidades estos últimos tres años?
38. ¿Existe en nuestro medio líneas de crédito, que favorezcan su empresa y su industria?
39. ¿Qué destino toman las utilidades de su empresa?
40. ¿Existe una persona responsable del área de producción dentro de la empresa?, ¿que funciones desempeña?
41. ¿Cuántos tipos de productos confecciona?
42. ¿En base a que determina sus niveles de producción?
43. ¿Efectúa control de calidad?
44. ¿Cómo ejecuta el control de calidad?
45. ¿En qué porcentaje utiliza la capacidad de producción de su maquinaria?
46. ¿Cómo es su proceso de producción?
47. ¿Cómo considera la competencia para la mediana empresa de confección de ropa?
48. ¿Quiénes son sus principales competidores?
49. ¿Qué factores de la competencia afectan el nivel de ventas de la empresa?
50. ¿Cómo afectan a la empresa los tratados de libre comercio?
51. ¿Considera que la empresa esta preparada para competir con compañías extranjeras con la firma de los TLC?
52. ¿Los avances tecnológicos en la maquinaria industrial constituyen una amenaza u oportunidad para la empresa?
53. Sugerencia o comentario sobre el sector de comercialización de ropa.

ANEXO 3

**GUÍA DE ENTREVISTA: JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS Y MERCADEO
ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN (ASIC)**

1. ¿Qué medidas de política económica afectan al sector de la confección? y ¿Cómo lo afectan?.
2. ¿Existe en el país disponibilidad de créditos para el sector?
3. ¿Cuáles son los aportes del sector al PIB?
4. Cifras de exportaciones e importaciones del sector de la confección.
5. ¿Cuáles son las regulaciones gubernamentales que afectan al sector?
6. ¿Cuáles son los países con los que tiene mayor relación el sector?
7. ¿Cuáles son las empresas que brindan servicios técnicos al sector de la confección?
8. Dentro del sector, ¿Se utiliza tecnología de punta?
9. ¿Cómo considera la competencia para el sector?
10. ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades del sector con la llegada de los TLC?
11. ¿Cuál es el porcentaje de empresas que entran y salen del sector al año?
12. Limitantes y beneficios del sector de la confección de ropa.

ANEXO 4

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El cuestionario comprendió las siguientes preguntas:

1. Nombre de la Empresa:

2. Cargo que desempeña:

Respuesta:

EMPRESA	CARGO
CREACIONES JAQUELINE S.A. DE C.V.	Gerente General
CREACIONES VICHE SOLIS S.A. DE C.V.	"
BONSOL (INVERSOL) S.A. DE C.V.	"
INVESA S.A. DE C.V.	"
INDUSTRIAS ARGUETA	"
ALMACENES Y CAMISERIA NORMA	"

3. ¿Tiene la empresa una misión definida?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene definido su propósito o razón de ser que la diferencia de otras empresas similares.

RESPUESTA	Fa	F%
Si	6	100%
No	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

El cien por ciento de las empresas cuenta con una misión definida, lo que indica que se tiene establecido el camino a seguir en sus actividades.

4. ¿Cuál es la misión de su negocio?

Objetivo: Investigar si la empresa cuenta con la declaración de su misión claramente definida.

EMPRESA	RESPUESTA
CREACIONES JAQUELINE S.A. DE C.V.	Servir con eficiencia y eficacia a cada uno de nuestros clientes, brindando productos de calidad a buen precio.
CREACIONES VICHE SOLIS S.A. DE C.V.	Ser la mejor empresa de confección de ropa infantil y deportiva en El Salvador que genere prendas de calidad.
BONSOL (INVERSOL) S.A. DE C.V.	Abastecer tiendas por departamento al mercado americano.
INVESA S.A. DE C.V.	Servir con eficiencia y profesionalismo a cada uno de nuestros intermediarios para que la excelencia en cada prenda confeccionada llegue al consumidor final.
INDUSTRIAS ARGUETA	Somos el impulso promocional de nuestros clientes, ofreciendo distinción, prestigio e imagen a través de soluciones inmediatas e innovadoras, logrando su óptima satisfacción producto del esfuerzo y dinamismo de nuestros socios y empleados.
ALMACENES Y CAMISERIA NORMA	Confección de camisa escolar y otros siempre relacionados a la confección.

Análisis:

Todas las empresas cuentan con una misión, en la cual se puede observar que su actividad es la confección de ropa, sin

embargo no todas las empresas la tienen claramente definida ya que no se han considerado aspectos que describan su filosofía.

5. ¿Tiene la empresa objetivos definidos?

Objetivo: Determinar si la empresa tiene las características básicas de la planificación.

RESPUESTA	Fa	F%
Si	6	100%
No	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

El cien por ciento de las empresas cuenta con objetivos, sin embargo, estos no están plasmados en un documento lo que imposibilita la planificación formal para este tipo de empresas.

6. ¿Posee la empresa una estructura organizativa?

Objetivo: Determinar el grado de organización formal que existe.

RESPUESTA	Fa	F%
Si	6	100%
No	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

Según los resultados obtenidos, la totalidad de las empresas posee una estructura de organización, sin embargo pudimos constatar que no se cuenta con un organigrama que refleje la estructura de la empresa y sus diferentes áreas de funcionamiento.

Lo anterior aunado a que no existe una misión y objetivos claramente definidos hace difícil la planificación para este tipo de empresas.

7. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Cómo se divide la estructura organizativa de la empresa?

Objetivo: Conocer como se dividen internamente cada una de las empresas.

EMPRESA	RESPUESTA
CREACIONES JAQUELINE S.A. DE C.V.	Gerencia General y Departamentos
CREACIONES VICHE SOLIS S.A. DE C.V.	Junta Directiva, Gerente General y Departamentos
BONSOL (INVERSOL) S.A. DE C.V.	Administrativo/Productivo
INVESA S.A. DE C.V.	Gerencia General y Departamentos
INDUSTRIAS ARGUETA	Gerente General, Gerente de Producción, Gerente de Mercadeo, Jefe de Planta, Jefe de Bodega, Jefe de Corte, Empleados y Contador Externo
ALMACENES Y CAMISERIA NORMA	Presidencia, Gerente General, Asistentes, Jefe de Recursos Humanos, Encargado de Producción

Análisis:

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede concluir que todas las empresas están divididas por Gerencia General y Departamentos, sin embargo, existen funciones de la administración

que son desempeñadas por el Gerente General ya que no hay un encargado específico para áreas como mercadeo, finanzas y personal.

8. ¿Se establecen políticas dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar si se cuenta con líneas de acción que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

RESPUESTA	Fa	F%
Si	6	100%
No	-	-
TOTAL	6	100%

Si su respuesta es afirmativa, ¿Que tipo de políticas establecen?

RESPUESTA	Fa	F%
Políticas de Mercadeo	3	50%
Políticas de Producción	6	100%
Políticas de Recursos Humanos	2	33.3%
Políticas Financieras	1	16.7%
Otras	-	-

Análisis:

El cien por ciento de las empresas establecen políticas las cuales en su mayoría están dirigidas al área de producción que representa la función principal de este tipo de empresas, observándose además, un menor porcentaje en las políticas dirigidas al área de mercadeo, finanzas y recursos humanos.

9. ¿Se establecen estrategias dentro de su empresa?

Objetivo: Identificar si la empresa determina la manera en que se alcanzarán los objetivos.

RESPUESTA	Fa	F%
Si	6	100%
No	-	-
TOTAL	6	100%

Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de estrategias se establecen?

RESPUESTA	Fa	F%
Estrategias de Mercadeo	5	83.3%
Estrategias de Producción	5	83.3%
Estrategias de Recursos Humanos	-	-
Estrategias Financieras	2	50%
Otras	-	-

Análisis:

Según la información obtenida todas las empresas establecen estrategias para alcanzar sus objetivos, las cuales se establecen de acuerdo a la circunstancia por la cual atraviesa la empresa, enfocándose en mayor proporción (83.3%) estrategias de mercadeo y producción.

10. ¿Cómo se da la comunicación dentro de la empresa?

Objetivo: Indagar la forma de transmitir ordenes dentro de la organización.

RESPUESTA	Fa	F%
Oral	2	33%
Escrita	-	-
Ambas	4	67%
TOTAL	6	100%

Análisis:

El 67% de las empresas da indicaciones al personal en forma oral y escrita, y un 33% manifiesta que la comunicación se da en forma oral. De lo anterior se concluye que la comunicación oral es la más utilizada debido al tamaño de las empresas y a la organización informal que prevalece en ellas.

11. ¿Cuál es el número de empleados de su empresa?

Objetivo: Verificar si las empresas consideradas en el estudio cumplen con el criterio de clasificación de mediana empresa.

RESPUESTA	Fa	F%
De 20 a 40	3	50%
De 41 a 60	-	-
De 61 a 80	-	-
De 81 a 99	3	50%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Según los resultados obtenidos el 50% de las empresas cuenta con un número de empleados de 20 a 40, el 50% restante corresponde a un número de empleados entre el rango de 81 a 99, lo anterior indica que todas las empresas consideradas en la investigación de campo corresponden a la clasificación de mediana empresa (20 a 99 personas).

12. ¿Cómo recluta y selecciona a su personal?

Objetivo: Determinar cuales son los medios utilizados para proveerse de recurso humano como función básica de personal.

RESPUESTA	Fa	F%
Recomendaciones personales	3	50%
Avisos en periódicos	5	83%
Otros	-	-

Análisis:

Según los resultados obtenidos, el 50% de la mediana empresa de confección de ropa recluta y selecciona a su personal a través de recomendaciones personales de los empleados y un 83% utiliza avisos en los periódicos. Según se manifestó la decisión de contratación depende de un período de prueba.

13. ¿Qué requisitos debe cumplir el personal de su empresa?

Objetivo: Averiguar cuales son las exigencias requeridas por la empresa para contratar a su personal.

RESPUESTA	Fa	F%
Experiencia	5	83%
Conocimientos básicos	4	67%
Cualidades personales	4	67%
Otros	-	-

Análisis:

Los resultados obtenidos indican que para las empresas, el nivel de experiencia con que cuente el personal es lo más importante (83%) para ser contratado debido a que la mayoría de personas que labora en las empresas realiza funciones operativas, de igual manera, se consideran relevantes los requisitos de

conocimientos básicos y cualidades personales con un porcentaje del 67% respectivamente.

14. ¿Recibe su personal algún tipo de capacitación?

Objetivo: Conocer si la empresa busca el desarrollo de su personal a través de capacitaciones.

RESPUESTA	Fa	F%
Si	3	50%
No	3	50%
TOTAL	6	100%

Análisis:

El 50% de las empresas considera la capacitación como un medio para el desarrollo de su personal, sin embargo el 50% restante no brinda capacitaciones debido a los altos costos que esto implica para la mediana empresa.

15. ¿Cuál es la forma de pago del personal de su empresa?

Objetivo: Investigar la forma de remuneración del personal de la empresa.

RESPUESTA	Fa	F%
Sueldo fijo	3	50%
Por obra	-	-
Mixto	3	50%
TOTAL	6	100%

Análisis:

El 50% de los empresarios remunera a su personal a través de sueldo fijo, y el 50% restante lo hace a través de ambos medios

(sueldo fijo y por obra), lo cual implica que la forma de pago común en éstas empresas es a través de sueldo fijo.

16. ¿Existe un sistema de control contable?

Objetivo: Verificar que la empresa hace uso de la contabilidad para controlar sus operaciones financieras.

RESPUESTA	Fa	F%
Si	6	100%
No	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

Todas las empresas encuestadas (100%) utilizan un sistema contable que les permite controlar sus operaciones financieras y de esta manera facilitar la toma de decisiones.

17. ¿Planifica con anticipación sus necesidades de fondos?

Objetivo: Investigar si se elaboran presupuestos de efectivo.

RESPUESTA	Fa	F%
Si	6	100%
No	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

Todas las empresas cuentan con un sistema de control contable, lo que justifica que el 100% de ellas planifique con anticipación sus necesidades de fondos facilitando así mismo la toma de decisiones.

18. ¿Cómo han sido las utilidades en estos tres últimos años?

Objetivo: Investigar la tendencia de las utilidades para estas empresas en los últimos años.

RESPUESTA	Fa	F%
Iguales	1	16.7%
Aumentaron	2	33.3%
Disminuyeron	3	50%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Para el 50% de las empresas las utilidades en estos últimos tres años disminuyeron, un 33.3% considera que han aumentado y un 16.7% manifestó que no ha habido cambios en las utilidades.

19. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?

Objetivo: Determinar si la empresa planifica su producto.

RESPUESTA	Fa	F%
Sí	2	33.3%
No	4	66.7%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Del total de las empresas, el 66.7% no realiza investigaciones de mercado debido a la limitada capacidad económica que poseen y los altos costos que representa el estudio, así mismo, un 33.3% si realiza investigaciones de mercado. Lo anterior debido a que la mayoría de estas empresas trabaja en base a apreciaciones empíricas del cliente y de la competencia, por lo tanto no se efectúa una planificación formal del producto.

20. ¿Cuáles son los criterios para planificar la comercialización de sus productos?

Objetivo: Conocer los criterios que utiliza la empresa para planificar la comercialización de sus productos.

RESPUESTA	Fa	F%
Demanda del Producto	4	66.7%
Época estacional	3	50.0%
Capacidad de producción	1	16.7%
Moda	2	33.3%
Investigaciones de mercado	1	16.7%
Otros	-	-

Análisis:

Para la mayoría de las empresas (66.7%) la demanda del producto constituye el criterio más importante para planificar la comercialización de sus productos, un 50% considera que es de acuerdo a la época estacional, un 33.3% considera que es de acuerdo a las tendencias de la moda y un 16.7% considera que es de acuerdo a la capacidad de producción con que se cuenta y a los resultados obtenidos a través de las investigaciones de mercado. Lo anterior como consecuencia de que la mayoría de empresas determina sus niveles de producción en base a pedidos lo que está estrechamente relacionado a la época estacional y a las tendencias de la moda.

21. ¿Cuenta la empresa con salas de venta?

Objetivo: Investigar si la empresa se encarga de distribuir sus productos a través de salas de venta.

RESPUESTA	Fa	F%
Si	1	16.7%
No	5	83.3%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Un porcentaje del 83.3% de las empresas no distribuye sus productos a través de salas de venta por lo que utiliza intermediarios para llegar al consumidor final, y un porcentaje del 16.7% si cuenta con salas de venta en las cuales se distribuyen sus diferentes productos.

22. ¿Cuál es la cobertura de su mercado?

Objetivo: Determinar las zonas que representan el mercado para la empresa.

RESPUESTA	Fa	F%
Zona Central	3	50.0%
Zona Oriental	1	16.7%
Zona Occidental	-	-
Nivel Nacional	2	33.3%
Otras	1	16.7%

Análisis:

La cobertura del mercado del 50% de las empresas está ubicado en la zona central, esto debido en gran parte a que las empresas en estudio están ubicadas en el Municipio de San Salvador, así mismo, un 33.3% de las empresas tienen cobertura a nivel nacional y un 16.7% tienen cobertura en la zona oriental y otros (lo que corresponde al mercado internacional).

23. ¿Qué canales de distribución utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer los canales de distribución que utilizan este tipo de empresas.

RESPUESTA	Fa	F%
Mayoreo	5	83.3%
Minoreo	1	16.7%
Detalle	2	33.3%
Otros	-	-

Análisis:

Según los datos: el 83.3% de las empresas utiliza el mayoreo como canal de distribución; un 33.3% respondió que venden al detalle y un 16.7% lo hacen a través del minoreo. Esto significa que la mayoría de empresas utiliza el mayoreo como canal indirecto de distribución, un porcentaje menor lo hacen al detalle debido a que la mayoría de empresas no cuenta con salas de venta y un porcentaje no muy significativo utiliza el minoreo como canal de distribución.

24. ¿Cuántos tipos de productos confecciona?

Objetivo: Conocer el grado de diversificación de los productos que se fabrican.

RESPUESTA	Fa	F%
Menos de 10	4	66.7%
De 10 a 20	2	33.3%
Más de 20	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

El 66.7% de los empresarios respondió que elabora menos de 10 tipos de productos; el 33.3% fabrica entre 10 y 20; y ninguno

fabrica más de 20 tipos de productos. Aunque el número de productos que se elaboran no es muy amplio si existe una variedad de estilos que se debe a la demanda del producto y a la época estacional.

25. ¿En base a que determina sus niveles de producción?

Objetivo: Averiguar cuales son los criterios utilizados para determinar el nivel de producción.

RESPUESTA	Fa	F%
Pedidos	5	83.3%
Stock	1	16.7%
Pronósticos	-	-
Capacidad instalada	1	16.7%
Otros	-	-

Análisis:

El 83.3% de los encuestados respondió que sus niveles de producción son determinados en base a los pedidos y un 16.7% lo hace en base a la capacidad instalada y stock respectivamente, ninguna empresa se basa en pronósticos.

26. ¿Efectúa control de calidad?

Objetivo: Investigar si las empresas realizan un control sobre las materias primas y los productos que se confeccionan.

RESPUESTA	Fa	F%
Si	6	100%
No	-	-
TOTAL	6	100%

Análisis:

El 100% de los encuestados indico que si efectúan un control de calidad desde la compra de la materia prima hasta el producto terminado, esto indica que la calidad en las prendas que se confeccionan constituye un elemento importante para las empresas.

27. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Cómo ejecuta el control de calidad?

Objetivo: Conocer el procedimiento que se lleva a cabo para efectuar el control de calidad.

EMPRESA	RESPUESTA
CREACIONES JAQUELINE S.A. DE C.V.	Del producto terminado y de la materia prima en general.
CREACIONES VICHE SOLIS S.A. DE C.V.	En la compra de materia prima y empaque del producto terminado.
BONSOL (INVERSOL) S.A. DE C.V.	Bajo lineamientos internacionales de control de calidad.
INVESA S.A. DE C.V.	A través de la revisión de cada prenda elaborada y la selección de materia prima.
INDUSTRIAS ARGUETA	Supervisión de planta y producto terminado.
ALMACENES Y CAMISERIA NORMA	Revisión general del producto terminado.

Análisis:

Todas las empresas efectúan control de calidad, la mayoría de las cuales la mayoría de las cuales lo efectúan a través de la revisión del producto terminado y la compra de la materia prima, sin embargo, se da poca prioridad a la revisión de la calidad del producto en el proceso de producción, lo que puede provocar mayores costos al no supervisar la producción desde su inicio.

28. ¿En qué porcentaje utiliza la capacidad de producción de la maquinaria?

Objetivo: Averiguar el nivel en que se utiliza la capacidad de producción de la empresa.

RESPUESTA	Fa	F%
25%-50%	1	16.7%
50%-75%	-	-
75%-95%	4	66.6%
100%	1	16.7%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Un 66.6% de las empresas utilizan su capacidad de producción en un 75 a 95 por ciento, un porcentaje del 16.7% toda su capacidad y el restante 16.7% utiliza de un 25 a 50 por ciento su capacidad instalada, lo que se debe a una disminución en sus ventas en los últimos años.

29. ¿Cómo considera la competencia para la mediana empresa de confección de ropa?

Objetivo: Determinar el nivel de competencia para la mediana empresa de confección de ropa.

RESPUESTA	Fa	F%
Alta	5	83.3%
Baja	1	16.7%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Según los datos obtenidos, los empresarios consideran que la competencia es alta, con un porcentaje del 83.3%, debido a que existe poca demanda y muchas empresas que confeccionan el mismo tipo de productos, y solamente un 16.7% considera que la competencia es baja debido a que algunas de estas empresas comercializan sus productos internacionalmente.

30. ¿Quiénes son sus principales competidores?

Objetivo: Investigar que tipo de empresas son la principal competencia para este tipo de empresas.

Análisis:

Todas las empresas consideran como su principal competencia los talleres no registrados que funcionan ilegalmente y a los productos que provienen de países como China y Taiwan, los cuales se comercializan a muy bajo precio provocando su aceptación en el mercado aunque su calidad sea inferior.

31. ¿Qué factores de la competencia afectan el nivel de ventas de la empresa?

Objetivo: Determinar los factores de la competencia que ejercen influencia en el nivel de ventas de la empresa.

RESPUESTA	Fa	F%
Precio	6	100%
Promociones	-	-
Variedad de productos	-	-
Variedad de marcas	-	-
Mayor publicidad	-	-
Otros	-	-

Análisis:

Todas las empresas (100%) consideran que el factor más influyente en el nivel de ventas lo constituye el precio, ya que el consumidor muchas veces adquiere el producto por su bajo costo y no por su calidad.

32. ¿Cómo afectan a la empresa los tratados de libre comercio?

Objetivo: Conocer de que manera se ve afectada la empresa con los acuerdos comerciales que se encuentra negociando el país.

RESPUESTA	Fa	F%
Positivamente	1	16.7%
Negativamente	5	83.3%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Para un 83.3% de las empresas los tratados de libre comercio que se están negociando en la actualidad les afectan negativamente, debido a que pueden entrar a su mercado empresas

ofreciendo productos a precios más bajos dado que éstas tienen una mayor capacidad y mejor tecnología; y un porcentaje del 16.7% considera que les afecta positivamente debido a que podría darse un aumento en sus cuotas de producción.

33. ¿Considera que la empresa está preparada para competir con compañías extranjeras con la firma de los TLC?

Objetivo: Conocer si los empresarios consideran que sus empresas están preparadas para competir con compañías extranjeras con la firma de los TLC.

RESPUESTA	Fa	F%
Si	1	16.7%
No	5	83.3%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Las empresas no están preparadas para competir con compañías extranjeras (83.3%), ya que se manifestó como una de las razones la desventaja de las empresas de no contar con el apoyo de la banca ni del gobierno, además, las compañías extranjeras cuentan con tecnología avanzada lo que les permite bajar sus costos y ser más competitivas; y el restante 16.7% respondió que si se encuentra preparada, esto debido a que existen empresas en el sector que ya se encuentran compitiendo a nivel internacional.

34. ¿Los avances tecnológicos en la maquinaria industrial constituyen una oportunidad o amenaza para la empresa?

Objetivo: Identificar como una amenaza o una oportunidad los avances tecnológicos en la maquinaria industrial.

RESPUESTA	Fa	F%
Oportunidad	4	66.7%
Amenaza	2	33.3%
TOTAL	6	100%

Análisis:

Se determinó que el 66.7% de las empresas reconoce que los avances tecnológicos en la maquinaria industrial si constituye una oportunidad, sin embargo, esto a su vez implica que las empresas necesiten realizar grandes inversiones para adquirirlas; y un 33.3% lo consideran como una amenaza debido al hecho de que muchas veces no se cuenta con la capacidad financiera para este tipo de inversiones, lo que les dificulta ser competitivos en el mercado.

35. Sugerencia o comentario sobre el sector de comercialización de ropa:

Objetivo: Conocer la opinión de los empresarios sobre el sector de comercialización de ropa.

Análisis:

En general los comentarios recibidos resultaron desfavorables porque se considera que no existe apoyo técnico ni financiero por parte de las entidades encargadas de velar por los intereses del sector, lo que imposibilita su crecimiento.