

## **CAPITULO II**

### **2.0 MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO NORMATIVO**

Las empresas comercializadoras de pisos y cerámicas en El Salvador se encuentran reguladas por las siguientes leyes:

##### **2.1.1 Constitución de la República de El Salvador:**

Art.38 El trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

- 1º En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajar igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.
  
- 3º El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se puede compensar ni retener, sueldo por obligaciones alimenticias. También puede retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuesto. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores.
  
- 6º La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas y la semana laboral de cuarenta y cuatro horas.  
El máximo de horas extraordinarias para cada clase de trabajo será determinado por la ley. La jornada nocturna y las que se cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y estará reglamentada por

la ley. La limitación de la jornada no se aplica en caso de fuerza mayor. La ley determinara la extensión de las pausas que habrán de interrumpir la jornada cuando, atendiendo a causas biológicas, el ritmo de las tareas así lo exija, y las de aquellas que deberán mediar entre dos jornadas, las horas extraordinarias y el trabajo nocturno serán remunerados con recargo.

7º Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley.<sup>1</sup>

### **2.1.2 Código de Comercio:**

Art. 1 Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbre, y a falta de estos, por las normas del Código Civil.

Art. 2 Son comerciantes:

- I. Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llama comerciantes individuales.
- II. Las sociedades, se llaman comerciantes sociales.  
Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se habla un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Art. 411 Son obligaciones del comerciante individual y social:

- I. Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.
- II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por el Código.
- III. Inscribir anualmente en el Registro de Comercio el balance de su empresa debidamente certificado por contador público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de estas que estén sujetos a

---

<sup>1</sup> Luis Vásquez López, Constitución de la República de El Salvador 2004, pág. 14

dichas formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

- IV. Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres absteniéndose de toda competencia desleal.<sup>2</sup>

### **2.1.3 Código de Trabajo:**

Art. 1 El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patrono y trabajador, estableciendo sus derechos, obligación y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecido en el Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 123 Los trabajadores que en una misma empresa o establecimiento y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengara igual remuneración cualquiera que sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión o creencia religiosa.<sup>3</sup>

### **2.1.4 Ley del Impuesto Sobre la Renta:**

Art. 92 todo el que conforme a esta ley sea sujeto del impuesto, este registrado o no, esta a obligado a formular, por cada ejercicio impositivo, ante la Dirección General de Impuestos Internos, liquidación de sus rentas y del impuesto respectivo y pago del mismo, por medio de declaración jurada en los formularios suministrados por la misma Dirección General o por quien haya sido especialmente autorizado por la misma para tal efecto.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Código de Comercio 2004 pags.3 y 85

<sup>3</sup> Luis Vásquez López Código de Trabajo pág. 3

<sup>4</sup> Luis Vásquez López Ley de Impuesto Sobre la Renta, pág. 66

## 2.2 MARCO HISTORICO

El diseño de un modelo de plan estratégico para mejorar la competitividad de las empresas comercializadoras de pisos y cerámicas de la ciudad de San Miguel esta relacionadas con otras investigaciones tales como:

Titulo: Propuesta de un plan estratégico de comercialización de café nacional para los productores del departamento de San Miguel.

Autor: Gilma Cristela Benítez Álvarez.

Institución: Universidad de Oriente. Año: 2004

Titulo: Plan estratégico para lograr la competitividad en las empresas farmacéuticas de la ciudad de San Miguel.

Autor: Ada Yaneth Garcia Vásquez.

Institución: Universidad de Oriente. Año: 2004

Titulo: Propuesta de un plan estratégico para la comercialización de los diferentes productos derivados del marañón de la asociación cooperativa marañonera de responsabilidad limitada ubicada en el cantón tierra blanca en el departamento de la Unión.

Autor: Luz Marisol Chávez

Institución: Universidad de Oriente. Año: 2002

Titulo: Plan estratégico para la integración de las agencias comercializadoras detallistas para el envasado y distribución de aceite para el consumo humano en la zona oriental.

Autor Emma Rubidia Villacorta

Institución: Universidad de Oriente. Año: 2004

## 2.3 MARCO TEORICO

### 2.3.1 PLANEACION ESTRATEGICA:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Por ello, el de proceso de planeación estratégica debe ser lo mas participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.

La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica. Define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas. Fundamentalmente responde a las siguientes preguntas: ¿Dónde queremos ir? ¿Dónde estamos hoy? ¿Adonde debemos ir? ¿Adonde podemos ir? ¿Adonde iremos? ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?<sup>5</sup>

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones a partir de diversas alternativas.<sup>6</sup>

### 2.3.2 VENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

- Ayuda a los gerentes a mirar hacia el futuro. Están forzados a ver más allá de los problemas diarios y predecir la situación que pueden enfrentar.

---

<sup>5</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 7° edición pág. 17

<sup>6</sup> Harold Koontz, Administracion 11° edicion pág. 35

- Un programa de planeación estratégica sólida aumenta la coordinación de las decisiones.
- La planeación hace énfasis en las metas de la organización.<sup>7</sup>

### **2.3.3 FACTORES CRITICOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

- La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
- La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
- La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocios se halla en realidad.
- La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
- La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.
- Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.<sup>8</sup>

### **2.3.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

- Tienen que ver con cuestiones fundamentales o básicas.
- Ofrecer un marco para el planeamiento detallado y para las decisiones gerenciales cotidianas.
- Implica un tiempo más largo que otros tipos de planificación.
- Da el sentido de coherencia e impulso a los actos y decisiones de una organización a lo largo del tiempo.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Bateman, Thomas & Snell, Scott. Administración 4º Edición pág. 133

<sup>8</sup> Bateman, Thomas & Snell, Scott. Administración 4º Edición Pág. 134

<sup>9</sup> Mintzberg H, El Proceso Estratégico , Pag.165

## **2.3.5 COMPONENTES FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.**

### **2.3.5.1 LOS ESTRATEGAS:**

Se define como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vice presidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y las políticas de la organización.

Sin embargo este concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado. Por ello dentro de este texto se entenderá como estrategas a todas las personas de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directrices y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la empresa. En tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías en un mercado cada vez mas globalizado, la calidad del talento humano y su participación en los procesos decisorios consolida definitivamente sus ventajas competitivas.

Por esto los estrategas deben tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa. Además debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros. Debe igualmente conocer muy bien su trabajo para poder ser respetado por lo que hace y no solo por el cargo que ocupa.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 7° edición pág. 19

### **2.3.5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:**

Las empresas para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos la visión y la misión de la organización:

#### **2.3.5.2.1 Principios Corporativos:**

Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la empresa y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en los principios creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hace realidad en su cultura. Por ello, en un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida.

#### **2.3.5.2.2 Visión:**

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro. Señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la empresa en el futuro.

La visión se constituye por ocho elementos:

- a. Es formulada para los líderes de la empresa: Se supone que estos líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa.
- b. Dimensión de tiempo: la visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años, aunque este puede variar según las características de la empresa.
- c. Integradora: Debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa. Por ello supone un liderazgo visible de alta gerencia de la compañía y un apoyo integral de toda la organización.
- d. Amplia y detallada: la visión no se expresa en términos numéricos, ni en frases como “quiero ser el mejor” “seré la empresa más grande de América”. Debe expresar claramente los logros que se esperen alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Por ello, la formulación de la visión debe hacerse en términos que signifiquen acción.
- e. Positiva y alentadora: La visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización, además transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa.
- f. Debe ser lo más realista-posible: la visión no puede ser un sueño inútil; tiene que ser un sueño posible. Al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. Por todo esto, la visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar al futuro.
- g. Ser consistente: la visión debe ser consistente con los principios corporativos.

h. Ser difundida interna y externamente: La visión debe ser reconocida por los clientes internos y externos de la organización, así como por los grupos de referencia. Requiere un sistema de difusión que la haga conocer por todos los miembros de la empresa.

¡La formulación de la visión y la misión es la verdadera tarea gerencial, es la que marca dirección y da consistencia al desarrollo empresarial!

### **2.3.5.2.3 Misión:**

La misión es la formulación clara y explícita de los propósitos de la empresa o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos que se esperan alcanzar por la organización.

La misión o propósito se puede dividir en dos grandes niveles:

- 1- La misión primaria: indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía.
- 2- La misión secundaria: soporta a la primaria en términos y situaciones más concretas, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes.

La definición de la misión de una empresa permite:

- a- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- b- Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- c- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- d- Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- e- Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

Debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la empresa deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la empresa.

No puede convertirse en pura palabrería, debe incluir comportamientos, crear compromisos. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la empresa es fatal para la calidad de vida de la compañía; se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobre vivencia de la empresa. De allí la importancia y seriedad con la que debe ser conducida esta etapa de la planeación estratégica.

En conclusión la misión es guía de la planeación, unificadora de propósitos punto de partida para la venta interna y estratégica fundamental para desempeñarse en los nuevos mercados.<sup>11</sup>

### **2.3.5.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:**

Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y debilidades que enfrenta la institución.

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su coordinación con los principios corporativos. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

---

<sup>11</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 7° edición págs. 31-85 hasta la196

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

#### **2.3.5.3.1 DOFA:**

Es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis DOFA esta diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

#### **2.3.5.3.2 Fortalezas:**

Actividades y atributos internos de la organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Son todas las habilidades, recursos, infraestructura, tecnología, personal capacitado con el que cuenta una organización.

#### **2.3.5.3.3 Debilidades:**

Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Es la carencia de factores que limitan el desarrollo de una organización.

#### **2.3.5.3.4 Oportunidades:**

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Son todas aquellas actividades que la organización puede explotar, para extraer de ellas el máximo beneficio.

#### **2.3.5.3.5 Amenazas:**

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Son acciones externas que perjudican a una organización, tanto en el presente como en el futuro.<sup>12</sup>

#### **2.3.5.4 OPCIONES ESTRATEGICAS:**

Como lo indica el término opciones estratégicas, el ejercicio de análisis consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización. La teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas. De estas se destacan:

##### **a. Alternativas Estratégicas:**

Esta es una de las metodologías más tradicionales. Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto, un desempeño exitoso en el mercado.

Estas alternativas se integran alrededor de:

- **Estrategias ofensivas:** buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Las mas comunes son:
  1. Concentración: cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto o servicio.
  2. Diversificación concéntrica: Este caso se presenta cuando una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
  3. Integración vertical: si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o servicio. Esta puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto) o hacia adelante (después de producido el articulo).

---

<sup>12</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 7° edición págs. 23-31 y 105

4. Diversificación de conglomerado: cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.
5. Fusiones: es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola.
6. Adquisiciones: es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquirente.
7. Operaciones conjuntas: cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.
8. Innovación: búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos.
9. Alianza estratégica: la unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.

- **Estrategias defensivas:**

Se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar una organización. Las más comunes son:

1. Reducción: consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar para mejorar su productividad.
2. Desinversión: cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
3. Liquidación: vender o disponer de los bienes de una organización previo a los trámites legales es liquidarla.
4. Recuperación: cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarla en condiciones que sobreviva y de utilidades.
5. Alianzas estratégicas: la búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos. Estas alianzas generalmente son temporales.

- **Estrategias genéricas:**

Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio. Señalan la dirección por áreas globales.

- **Estrategias concéntricas:**

Son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales. Para que esto suceda es necesario que principios tales como: la calidad, el servicio y la capacidad del personal estén presentes e influyeran la totalidad de la vida organizacional. Sin ellos no es posible sobrevivir.

**b. Análisis Vectorial de Crecimiento:**

Examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía. Un producto actual en un nuevo mercado plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en un mercado existente. Un análisis sistemático de la estructura de mercado revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas.

Por tanto, el análisis vectorial de crecimiento es una excelente herramienta para definir las estrategias de una empresa.

Parte de una función inicial en la cual la empresa está en un mercado actual, con unos productos actuales. Esta es la posición estratégica actual de la compañía. A partir de este momento una empresa puede analizar las siguientes opciones estratégicas:

1. Crecimiento vectorial horizontal

Las opciones estratégicas en esta alternativa serían:

- Permanecer en el mercado actual con productos actuales.
- Rediseñar productos para mercados actuales.
- Diseñar nuevos productos para mercados actuales.

2. Crecimiento vectorial vertical

El crecimiento vertical supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto en el nivel nacional como internacional. Estrategias de penetración en los mercados, ingeniería de imagen y por ende, énfasis en la comercialización y en la publicidad. En esta estrategia la investigación de mercados es fundamental.

3. Crecimiento vectorial combinado

En estas estrategias es posible escoger entre las diferentes posibilidades que ofrece la combinación de los crecimientos horizontales y verticales. Ejemplo: Buscar nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional con nuevos productos. Aquí la compañía busca todas las opciones y combinará estrategias que exigen penetración de mercados, investigación y desarrollo.

4. Vector estratégico

La integración de las diferentes opciones estratégicas permitirá definir el vector estratégico de la empresa y por tanto, poder establecer los proyectos y las estrategias que conduzcan a la materialización del vector.

**c. Análisis del Portafolio competitivo:**

El análisis de portafolio desarrollado por un grupo consultor de Boston (BCG) se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una empresa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

- **Curvas de experiencia:**

El supuesto básico de un análisis de portafolio competitivo es que el costo total por unidad disminuirá entre un 20% y un 30% cada vez que se duplique la producción total.

- **El portafolio de productos:**

De acuerdo con las características del flujo de efectivo y la participación relativa en el mercado, cada producto se puede colocar en una matriz de cartera del producto. En la terminología usada por el Grupo Consultor de Boston, los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como “estrellas”, generalmente tienen los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado. Eventualmente las “estrellas” se convierten en “vacas lecheras” a medida que disminuye el crecimiento y las necesidades de inversión en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto. Los “signos de interrogación” son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado. Necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado. Si tienen éxito, estos productos se convertirán en nuevas “estrellas” que a su vez se convertirán en “vacas lecheras” del futuro. Si no lo tienen se convertirán en “perros rabiosos”, los cuales son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Los “perros rabiosos” generalmente permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo. Cada categoría representa una etapa diferente en el ciclo de vida del producto.<sup>13</sup>

### **2.3.5.5 FORMULACION ESTRATEGICA**

Concluido el análisis estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico Corporativo.

---

<sup>13</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 7° edición págs. 211,-223.

### **2.3.5.5.1 Proyectos estratégicos:**

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y su visión, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Son en realidad los factores claves de éxito de la empresa.

Los proyectos estratégicos podrían ser, por ejemplo:

- Modernización tecnológica
- Reingeniería organizacional
- Calidad total
- Servicio al cliente
- Plan estratégico de talento humano

Los proyectos estratégicos deben ser:

- Explícitos: en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.
- Consistentes: deben ser consistentes con los objetivos globales, la misión y la visión.
- Pocos y vitales: se aconseja no más de 5, con el fin de facilitar su monitoria y control.
- Dinámicos: deben conducir a la acción y por lo tanto deben empezar con la frase “debemos o necesitamos”.
- 

### **2.3.5.5.2 Matriz de correlación:**

La matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales.

### **2.3.5.5.3 Estrategias**

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el "como" lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico, para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollara.

#### **2.3.5.5.4.1 Planes de acción**

Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación. En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberá desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello:

- Establezca un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
- Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
- Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea.
- Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concreto.
- Señale el responsable de cada tarea, especifique los recursos técnicos, físicos, financieros humanos y señale las limitaciones a encontrar.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 7° edición págs. 237-241.