

ULACIT

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Facultad de Ciencias Empresariales
Centro Investigación y Desarrollo Empresarial

Modalidad : Análisis Escritura de Caso
“Panificadora Las Estrellas y su Visión para el 2010”

Profesora :
Kattia Chacón, MBA

Estudiante :
Maicol Hernández Chan
Cedula # 1 928 091

Proyecto de Graduación para Optar por el Grado de
Licenciatura en Mercadeo

San José, Costa Rica
Abril, 2006

Dedicatoria

A mi esposa que con su apoyo y ayuda me ha dado la fortaleza e impulso para obtener este logro.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por haberme dado la sabiduría y paciencia para finalizar este trabajo final, como parte del cierre de un ciclo educativo.

Gracias a las Profesora Kattia Chacón, por su guía constante durante el proceso de construcción de este proyecto, así mismo por sus valiosos aportes durante los años que he estudiado en esta universidad.

INDICE

Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	4
Metodología.....	4
Alcances y Limitaciones.....	6
Caso: Panificadora Las Estrellas y su visión para el 2010.....	8
Inicios de la Compañía.....	8
Proceso de Crecimiento y Desarrollo.....	9
Situación Actual	11
Identificación del problema	14
Búsqueda de las Acciones.....	15
Datos Importantes I.....	16
Datos importantes II.....	25
Datos importantes II.....	27
Análisis General del Ambiente.....	30
Alternativas de Solución	33
Selección de la Alternativa.....	38
Plan de Acción.....	39
Conclusiones.....	42
Recomendaciones.....	43
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Este estudio pretende aplicar los conocimientos obtenidos a lo largo de la Carrera de Mercadeo por medio de la investigación. Su objetivo será visualizar y analizar algunas de las situaciones a las que se enfrentan actualmente las empresas, tanto a nivel interno, como en su lucha por mantenerse y crecer en mercados globales. Después de obtener un panorama de las organizaciones se propondrán diferentes alternativas para solucionar la problemática planteada, donde se aplicará la toma de decisiones para contar la opción más adecuada en un contexto que nos acerca a la realidad empresarial en que se desenvuelven las organizaciones.

En los tiempos actuales se vive en mercados globalizados, por lo que muchas empresas buscan consolidarse no solo localmente, sino también en mercados internacionales, debido a esto sufren múltiples transformaciones para hacer sus operaciones rentables y adaptar sus productos para que sean atractivos y conformes a los gustos del consumidor.

Es importante tener en cuenta que no solo existe un producto para solventar una necesidad, ni una sola empresa que lo produzca, lo cual obliga a una compañía a estar en constante cambio, donde se moderniza su estructura en vías de surgir y ser competitiva para introducir y mantener productos exitosos en cada una de sus operaciones.

Este estudio analizará la trayectoria de una empresa desde sus orígenes, los puntos claves que han marcado su permanencia, como se formó y cuales fueron sus logros más importantes, la conquista de sus consumidores y cuál ha sido su desarrollo para lograr un crecimiento y búsqueda de consolidación en el mercado.

Además, se investigarán los retos y decisiones que ha tomado para mantenerse en su estado actual. Se describirá su posición en el mercado con respecto a sus competidores, así como identificar las alternativas que tiene para poner en práctica planes de acción concretos, que en una correcta ejecución ayudarán a la empresa a obtener los resultados previstos en vías de consolidarse en el mercado y alcanzar su visión.

Justificación

El constante cambio en los mercados globales provoca que si una empresa se queda inmóvil en su mercado local, posiblemente, sea presionado por competidores de todo el mundo; para poder hacer frente a esta realidad que viven las organizaciones, no solo se deben de enfocar en sus productos y el como diferenciarlos, sino también se debe de estar atentos a los cambios fundamentales que puede estar dando la industria, esto motiva a que los ejecutivos deban de estar en constante diseño y ejecución de estrategias de mercadotecnia para optimizar su desempeño en el mercado global.

Lo expuesto anteriormente es una de las grandes razones por la que empresa *Panificadora Las Estrellas* se ha empeñado, no solo en estar activo en el mercado global, sino que ha decidido analizar su estructura, competidores y posición actual en el mercado; tomando en cuenta que en el afán por su

expansión ha vivido varios procesos, como el aumento en el tamaño de la empresa, la incursión en nuevos mercados, el desarrollo de productos y marcas que demandan una mayor profesionalización de la empresa, además de otros factores como: las tendencias mundiales, los nuevos escenarios, así como los aprendizajes interpaíses que naturalmente implican una estructura administrativa experimental con grandes cambios.

Debido a estas acciones altos ejecutivos de la empresa analizan las variables del planeamiento estratégico para el 2005 y se dan cuenta que *Panificadora Las Estrellas* es una de las empresas más grandes y sólidas en el mercado global por encima de muchas, pero no son el líder mundial en la industria de la panificación; es aquí donde surge una inspiradora visión de lograrlo para el año 2010, en donde queda definido que una visión sin perspectiva al futuro carece de sentido, puesta en práctica puede cambiar el rumbo, y al ser compartida con su personal y con sus dirigentes dará el éxito.

Consecuentemente surge este estudio para identificar y ver las diferentes alternativas de posibles planes de acción que deba emprender la empresa, ya que esta tiene que realizar cambios, los cuales le permitan continuar con su crecimiento en diversificación de líneas, consolidación de las marcas existentes, el continuo crecimiento y apertura de nuevos mercados, además, debe cuidar que este sea fuerte en sus bases administrativas basado y fundamentado en sus valores y orígenes; por tanto la empresa para lograr su objetivo ser el líder a nivel mundial en el 2010 debe generar cambios y emprender una serie de acciones.

Objetivo General

Analizar las distintas acciones que debe realizar la empresa *Panificadora "Las Estrellas"* para lograr su visión de ser el líder mundial en la industria de la panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional en el año 2010.

Objetivos Específicos

1. Identificar la estructura administrativa que tiene *Panificadora Las Estrellas* para hacerle frente a su visión del 2010.
2. Valorar la posición en que se encuentra la empresa actualmente en relación con sus competidores inmediatos.
3. Determinar alternativas que debe realizar la empresa para el alcance de su visión del 2010.
4. Identificar el plan de acción apropiado que debe seguir la empresa para aventajarse a la competencia y lograr su objetivo en el 2010.

Metodología

El tipo de investigación que se utilizará en este documento es exploratoria. Weiers (1997) afirma que "los estudios exploratorios tienen como objeto ayudar que el investigador se familiarice con la situación o el problema, además identifique variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, identifique hacia dónde deben de ir las prioridades de asignación de recursos, entre otros" (p.64). Este tipo de estudios se emplean generalmente, para abordar temas poco conocidos, en la siguiente investigación se utilizará con el fin de averiguar cuál es la situación actual de la empresa con respecto a

sus más inmediatos competidores y cuáles son las acciones en la que se debe enfocar para lograr ser el líder mundial en la industria de la panificación.

Los sujetos de estudio son los ejecutivos que laboran para la empresa *Panificadora las Estrellas* en Costa Rica.

Para obtener la información necesaria para el presente estudio se utilizarán fuentes primarias (Bernal, 2000), en otras palabras, todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información (p.171), como lo son entrevistas y cuestionarios aplicados a ejecutivos de la empresa, así como información de esta, por ejemplo, presentaciones de planeamientos estratégicos. Dentro de las fuentes secundarias se usarán los libros escritos con temas referentes a la investigación propuesta (Bernal, 2000).

Para seleccionar la muestra se utilizará muestreo por conveniencia, para Gómez (1996) muestreo por conveniencia se realiza, “escogiendo las unidades o elementos que están disponibles o más fáciles de conseguir”(p. 10), este se aplicará a treinta personas dentro de la organización en puestos ejecutivos de segundo y primer nivel, donde se busca conocer cuales son sus ideas y aportes para las acciones que debe tomar la empresa.

Para obtener la información del presente estudio empleará el enfoque cualitativo y cuantitativo.

El enfoque cualitativo tiene por objetivo facilitar o proporcionar información de grupos reducidos de personas que no son representativos de la población objeto de estudio (Monografías. com, 2006). En esta investigación se aplicará como instrumento de recolección de datos la observación definida por Méndez (1997) como “el registro del comportamiento del encuestado, es el proceso de reconocer y registrar el comportamiento de las personas, objetos y

eventos” (p. 140). En este caso se utilizará la observación natural, la cual tiene lugar cuando vemos el comportamiento que se efectúa en una situación normal, donde no se ve manipulado el ambiente para examinar la conducta de la empresa y sus operaciones diarias en el manejo del negocio.

Además, se empleará la entrevista definida por Kinnear y Taylor (2000), como:

“La entrevista consiste en una conversación entre dos personas, en el cuál uno es el entrevistador y otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional, como es: Obtener información de individuos o grupos, facilitar información o influir sobre ciertos aspectos de la conducta (opiniones, sentimientos, comportamientos)”. (p. 144)

Para el siguiente estudio se aplicará la entrevista a uno de los altos ejecutivos de la empresa.

El enfoque cuantitativo tiene por objetivo recoger información primaria para estudiar cuantos elementos de una población poseen una determinada característica, (Monografías.com, 2006). La información se obtendrá por medio de una encuesta técnica ya que es un medio útil y eficaz para recoger datos de las actitudes y características del encuestado en un tiempo breve (Kinnear y Taylor, 1998, p.367). Esta se aplicará a treinta personas dentro de la organización en puestos ejecutivos de segundo y primer nivel, donde se busca conocer cuáles son sus ideas y aportes para las acciones que debe tomar la empresa.

Alcances

- El alcance de este estudio va a permitir conocer cual es la situación actual de la empresa en cuanto a su estructura y posición en el

mercado con respecto a sus competidores, así como identificar las alternativas que le puedan llevar a lograr su visión para el 2010.

- Al mismo tiempo busca ser un ejemplo para que estudiantes de la Universidad puedan ver algunas de las problemáticas reales que enfrentan las empresas de hoy y sea una práctica en la que se buscan alternativas de solución, donde se simulan situaciones con las que se podrán encontrar en el ambiente laboral.

Limitaciones

- Dentro de las limitaciones más importantes para este estudio se puede citar la obtención de toda la información necesaria para su realización, así como no poder utilizar los datos reales por confidencialidad de la empresa.
- Otra de las limitantes es la disponibilidad de los ejecutivos de la empresa para aplicar los instrumentos de recolección de la información.

**Caso:*****Panificadora las Estrellas y su Visión para el 2010.***

Maicol Hernández Chan¹

El inicio de una empresa: Panificadora Las Estrellas

Panificadora Las Estrellas es una empresa con más de 50 años de experiencia en el mercado, nace por la necesidad de hacer un pan realmente bueno, nutritivo, sabroso, hacerlo bien, con limpieza, con la mayor perfección, con la intención de nutrir, agradar y llegar así a todos los hogares costarricenses. Abrió sus puertas en diciembre de 1955, con sólo 8 trabajadores en una pequeña fábrica en un barrio capitalino en Costa Rica. Los fundadores de la empresa fueron Juan Jiménez, Carlos Cruz, Manuel Rodríguez, Pablo Flores y Pedro Zúñiga. La empresa fue aceptada rápidamente en el mercado local, una de las claves del éxito fue desde luego su calidad, pero también tuvo importancia ofrecer el pan envuelto en papel celofán transparente y sellado, lo cual permitió a sus consumidores apreciar su frescura al momento de la compra.

Esta fabrica inició con dos productos donde la presentación principal era el pan cuadrado y el otro el pan tostado, su secreto era realizar una distribución diaria asegurando que la gente comía pan fresco y nutritivo, el reto no solo

¹ Autor : Maicol Hernández Chan
Bachiller Mercadeo ULACIT
maicol75@gmail.com

consistía en la distribución diaria, sino en el oportuno retiro del producto próximo a caducar. (Manual del Vendedor *Panificadora Las Estrellas*, 2004)

En un inicio su distribución fue realizada por cinco vehículos pero debido a la gran demanda fue creciendo rápidamente tanto en productos, como en unidades de reparto, por lo que tuvo que realizar rutas y agencias foráneas donde sus vendedores abrieron el mercado, jamás vieron los sitios remotos y de complicado acceso como un obstáculo o problema, sino como una oportunidad de crecimiento. Con el pasar de los años se decide invertir en publicidad, la cual se realizaba por medio de vehículos parlantes y promociones que se introdujeron en los paquetes de pan, acompañados por una original campaña publicitaria con historietas en anuncios y programas de radio.

Uno de los aspectos que llamaban la atención de la empresa desde su inicio fue la inducción y capacitación de sus nuevos colaboradores recibéndolos con un folleto que además de explicarles la historia y las normas, les manifestaba el deseo de que encontraran en la empresa “no solo un medio de ganarse la vida, sino un trabajo agradable, justo y seguro”. (Historia Plan de Mercadeo *Panificadora Las Estrellas*, 1960)

Proceso de Crecimiento y Desarrollo

Para los años sesentas *Panificadora Las Estrellas* comenzó a lanzar nuevos productos como pan para hamburguesas, perros calientes y una nueva línea con productos de repostería y pastelería para lo cual construyó una nueva planta especializada en la fabricación de los mismos, esta se consolidó en el mercado y dio origen a una nueva marca de productos que en un inicio se vendían por la misma red de vendedores de panes, posteriormente, se decidió diferenciar las marcas, las rutas se especializaron dando un mayor crecimiento

y éxito a estos productos. (Planeamiento Estratégico *Panificadora Las Estrellas*, 1965)

Para finales de los años sesenta debido a su gran aceptación y crecimiento *Panificadora Las Estrellas* en la lucha por mantener el éxito de sus productos y su constante guerra con la competencia compra varias marcas y otras empresas panificadoras, cubre nuevas plantas que le permiten tener más crecimiento y fabricación de nuevos productos.

En los setentas logra construir las dos plantas más grandes y modernas de la región Centroamericana, seguido a esto la empresa inició una diversificación de productos ajenos a la panadería y pastelería, pues tuvo que fabricar algunas materias primas para sus productos, tales como la mermelada. Al observar que la industria de los dulces y chocolates no atendía con suficiencia a los detallistas como ellos la realizaban con sus otras marcas, dio paso a la fabricación de esta línea de productos, los cuales tuvieron una excelente aceptación e impulsó su crecimiento al comprar algunas empresas dedicadas a este mercado. Uno de sus productos, las palomitas acarameladas, tuvo tanto éxito que también vieron una oportunidad de desarrollo en la industria de los bocadillos por tanto, se consolidó como un conjunto de empresas. Para definir su labor de trabajo en el mercado estableció los cuatro elementos claves del crecimiento futuro: productividad, calidad, participación y nuevas tecnologías.(Planeamiento Estratégico *Panificadora Las Estrellas*, 1972)

Durante los años ochenta se decide la expansión fuera de las fronteras por lo que se inicia la construcción de plantas en varios países centroamericanos y suramericanos al comprar algunas de las principales marcas locales, así entre sus productos y constantes adquisiciones logra

fortalecerse en el mercado local e internacional. Para finales de los años noventa se concretó la compra de una importante panificadora norteamericana, consolidando la relación comercial en el mercado estadounidense y convirtiéndose así esta adquisición como una de las compras más importantes y de mayor proyección en la historia de *Panificadora Las Estrellas*, junto a esto se realizó también la compra de una compañía de confitería que permite la presencia en algunos países de Europa. (Historia *Panificadora Las Estrellas*, 2004).

Situación Actual

Panificadora Las Estrellas se ha consolidado como un grupo de empresas dividido por regiones para su mejor administración, guiadas por un corporativo que dirige las operaciones de 14 países, donde manejan más de 5000 productos entre los que destacan una gran variedad de pan empacado, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta (dulce de leche), comida procesada, maquinaria y artículos de plástico. Además cuenta con más de 100 marcas de reconocido prestigio en una de las redes de distribución más extensas del mundo con más de 1.3 millones de puntos de venta ubicados en América Latina, Estados Unidos y algunos países de Europa, con un servicio diario a través de 30500 rutas, una de las más grandes del continente americano, y gracias a su flotilla superior a las 29 mil unidades, garantiza que sus productos lleguen frescos y todo el tiempo a los 1,325,250 puntos de venta localizados en 14 países. Los kilómetros que en conjunto recorren las unidades diariamente equivaldrían a rodear 45 veces la circunferencia de la Tierra.

Panificadora Las Estrellas ha hecho importantes inversiones a través del establecimiento de plantas productivas, asociaciones estratégicas y la adquisición de empresas del sector que le permiten su consolidación operativa. Así, entre sus adquisiciones se encuentran empresas de chocolatería, galletas y panificadoras en México; la región oeste de Estados Unidos y Brasil. Actualmente, está integrada por más de 81,000 colaboradores. Participa en la bolsa de valores desde 1980 con un modelo de eficiencia financiera de crecimiento sostenido con ventas anuales por más de \$ 5.5 billones de dólares (2005), es una empresa socialmente responsable que fomenta la educación al

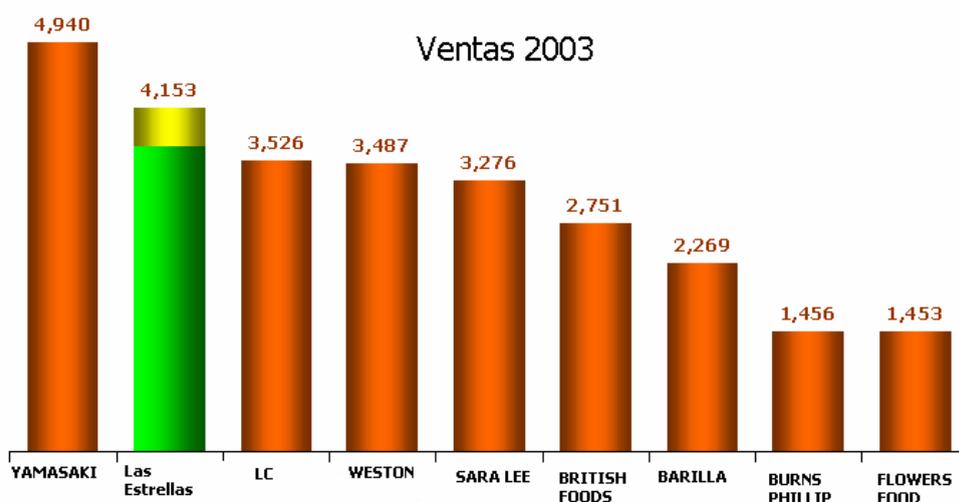
patrocinar instituciones educativas, apoyar a sus colaboradores en sus estudios. Asimismo, con el ahorro de energía de sus plantas financia la reforestación y conservación de áreas protegidas, impulsa a jóvenes promesas y es una pieza angular en la nutrición, pues desarrolla productos alimenticios que cumplen con los más altos estándares de calidad y certificaciones internacionales.

Durante los últimos años, *Panificadora Las Estrellas* ha fortalecido el trabajo en sus sistemas de calidad para garantizar la inocuidad y consistencia de sus productos. También ha obtenido reconocimientos nacionales e internacionales que avalan la efectividad de dichos sistemas, entre estos pueden enunciarse: ISO 9000:2000, HACCP, Industria Limpia. Actualmente, sigue implementando estos sistemas en todas sus organizaciones.

Asimismo, desde abril del 2004 cuenta con la Inscripción en el Registro de Empresa Certificada, lo cual significa que esta empresa es confiable para las operaciones de Comercio Exterior.

Con las ventas obtenidas al final del año 2003 la empresa se encuentra en segundo lugar dentro del ranking mundial en la panificación con ventas de 4153 millones dólares, como se puede apreciar en el siguiente gráfico :

Gráfico #1

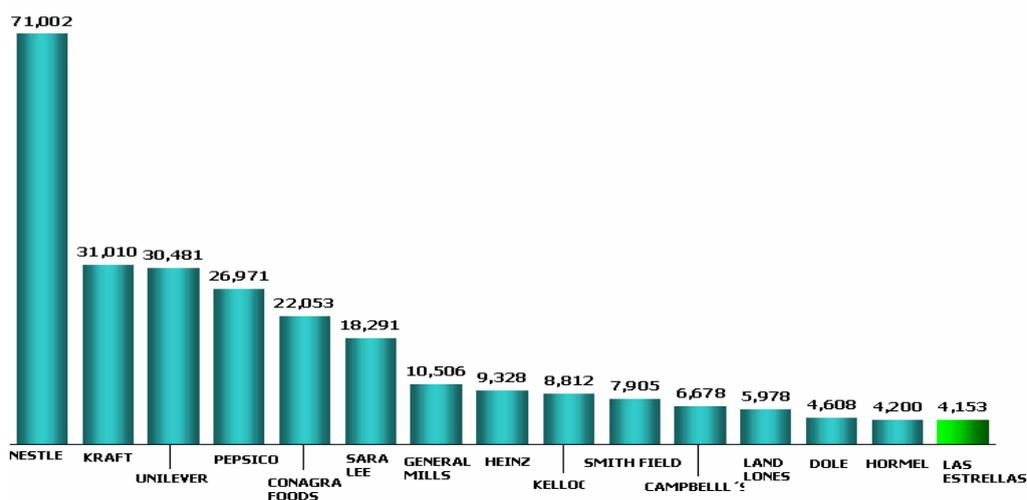


Fuente: Planeamiento Estratégico *Panificadora Las Estrellas*, 2004

Cuando se ubica la empresa dentro de las industrias alimenticias en un plano mundial, *Panificadora Las Estrellas* se encuentra dentro de las quince mejores como se puede ver en el siguiente gráfico que ilustra un ranking mundial según los ingresos de ventas en millones de dólares para el 2004.

Gráfico # 2

Ranking Mundial de Empresas Alimenticias en Miles de Dólares



Fuente: Planeamiento Estratégico *Panificadora Las Estrellas*, 2004.

Identificación del problema

Los ejecutivos de la empresa en el afán de que *Panificadora Las Estrellas* continúe con su expansión realizan un análisis de su ubicación actual en el mercado, se dan cuenta que a pesar de su gran desarrollo y crecimiento aún no es el líder mundial en su negocio principal como lo es el de la panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel mundial, razón por la cual deben realizar una serie de acciones que le permita llegar a serlo a mediano plazo. (Planeamiento Estratégico *Panificadora Las Estrellas*, 2004)

En la junta de planeación estratégica del 2004 el comité ejecutivo de la corporación dedica un espacio importante para trazar la visión al 2010, tomando como antecedentes los cambios estructurales e institucionales vividos en los últimos años, las tendencias mundiales, los nuevos escenarios y los aprendizajes interpaíses, con esta información crean un modelo que pasa de los propósitos a las estrategias y de las estrategias a la acción, es así como surge la visión de la empresa en el 2010 con los siguientes enunciados:

“En el 2010 somos:

El líder mundial en panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional.

Somos además:

- **Una Empresa con marcas líderes y confiables para nuestros Consumidores.**
- **El proveedor preferido de nuestros Clientes.**
- **Una Empresa sólida para nuestros Accionistas y la Sociedad.**
- **Una Empresa que ve hacia delante.**
- **Un lugar extraordinario para trabajar.” (Fuente: Plan Estratégico *Panificadora Las Estrellas*, 2004)**

Al existir una visión clara hacia donde se quiere llegar en el futuro la empresa debe poner en práctica acciones concretas a corto y mediano plazo que le aseguren el cumplimiento de este reto.

Panificadora Las Estrellas en el año 2004 se traza esta ambiciosa meta, para llegar a cumplirla en un plazo de seis años, desde su creación han transcurrido ya casi dos años, pero: ¿Se encuentra *Panificadora Las Estrellas* en el camino para alcanzar el éxito? y ¿Está tomando las acciones pertinentes para alcanzarla?

Para llegar a ser el líder indudablemente la empresa tiene que crecer y para esto tendrá que identificar las acciones que la llevarán al éxito.

En Búsqueda de las Acciones para Alcanzar la Visión al 2010

En la entrevista realizada al Sr. Pedro Fuentes Gerente Regional de Mercadeo quien es un ejecutivo experimentado de la empresa y se encuentra muy al tanto de las nuevas tendencias del mercado y cambios de la misma, además cuenta con 10 años de laborar allí y conoce muy bien la visión de *Panificadora Las Estrellas*, el nos comenta al respecto: “ la empresa administrativamente se encuentra en una etapa de madurez, sólida, fuerte; pero con algunas brechas en la misión, sobre todo en que aún no es vista como un lugar extraordinario para trabajar (uno de los objetivos que se busca con la misión al año 2010) actualmente, es la segunda empresa de panificación más grande del mundo, con respecto a las otras empresas alimenticias es la número quince. Dentro de sus más fuertes competidores en la industria de panificación se encuentran la empresa Japonesa Yamasaki que compite a nivel mundial en ventas en dólares, pero no compite en el mismo mercado. Los competidores directos en nuestros mercados son Kellogg's, Pepsico, Navisco, Nestle, Pozuelo y muchas panaderías locales. Para que la empresa se logre adelantar a estos competidores primero se deben de tener productos que permitan estar disponibles en más momentos de consumo con una propuesta

de alimentos ricos, frescos y nutritivos que tengan una oferta de valor más completa”.

Por lo tanto, el encuestado considera que la empresa va a alcanzar la visión para el 2010 perfectamente, y dentro de las acciones que debe seguir para aventajarse a la competencia menciona: “la innovación por medio de productos superiores, con mayor dinamismo empresarial y capacidad de respuesta, apertura de mercados aprovechando el aprendizaje entre países y capitalizando el conocimiento”. Dentro de las acciones que se ponen en práctica actualmente y se deben continuar mejorando están : ”una capacitación constante del personal, mayor aprovechamiento y explotación de la tecnología y un desarrollo del talento”.

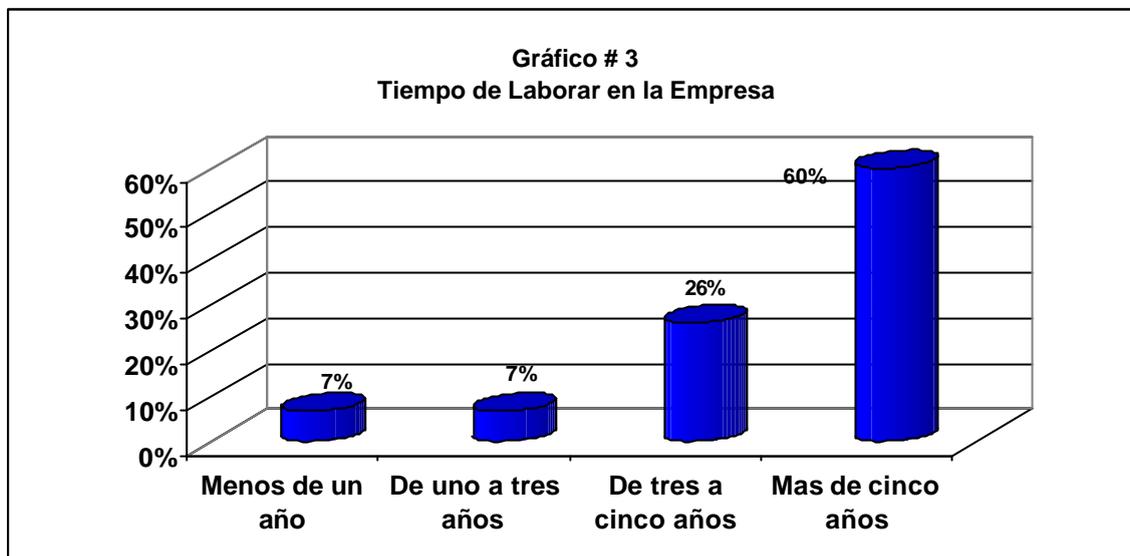
I Datos Importantes: Estudio Interno

Como parte de los esfuerzos para identificar los avances de la compañía en su búsqueda de la mejor posición en el mercado mundial de la industria de la panadería se realiza un estudio que comprende, entre los instrumentos de recolección de datos, un cuestionario con preguntas para los colaboradores de la empresa con el fin de conocer ciertos puntos de interés que determinen las acciones a poner en práctica para cumplir su objetivo, con base en lo que los ejecutivos de *Panificadora Las Estrellas* han expresado en relación con el conocimiento, la información y las acciones para el alcance de la visión para el año 2010.

A continuación se comparten estos hallazgos para la mejor comprensión del lector:

Con el fin de determinar la antigüedad de los colaboradores que trabajan en la empresa se les pregunta a los encuestados el tiempo de laborar en la

misma. El gráfico #3 muestra el tiempo laborado por los trabajadores que formaron parte del estudio.



Fuente: Datos recolectados por el Investigador, marzo del 2006.

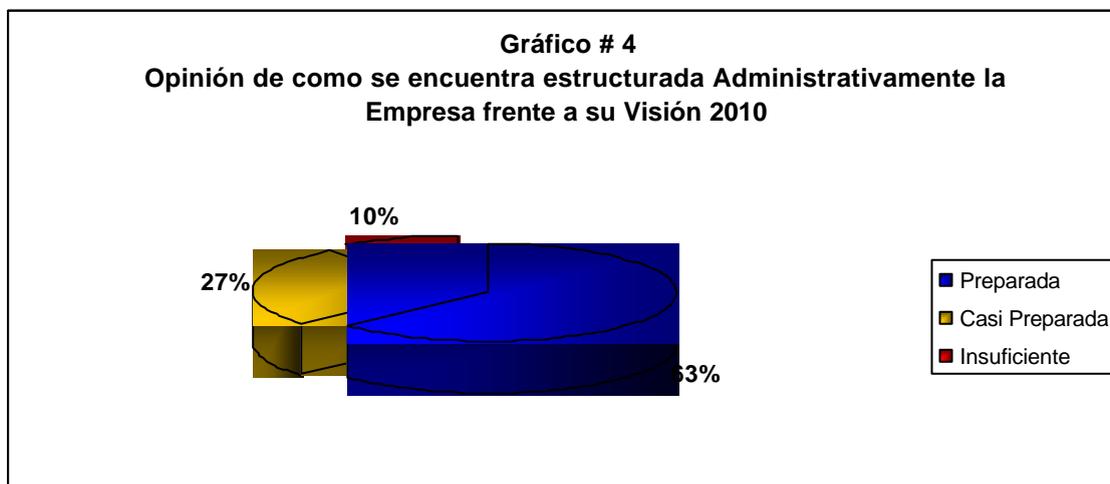
El 7% de los encuestados tiene menos de un año de laborar en la empresa, al igual un 7% tiene de uno a tres años, el 26 % tiene de tres a cinco años y el 60% tiene más de cinco años.

Tal y como lo demuestra el gráfico la mayoría de los encuestados tiene más de cinco años de trabajar en la empresa lo cual refleja estabilidad laboral que permite una permanencia en los ejecutivos de la empresa y, posiblemente, un mayor conocimiento de la misma, gracias a la experiencia de bs años laborados.

Para la empresa es importante conocer si sus colaboradores conocen la visión propuesta desde la corporación, es así como del total de los encuestados el 100% afirman conocer la visión para el 2010. Esto indica que la compañía se ha preocupado por informar a sus ejecutivos cuales son los

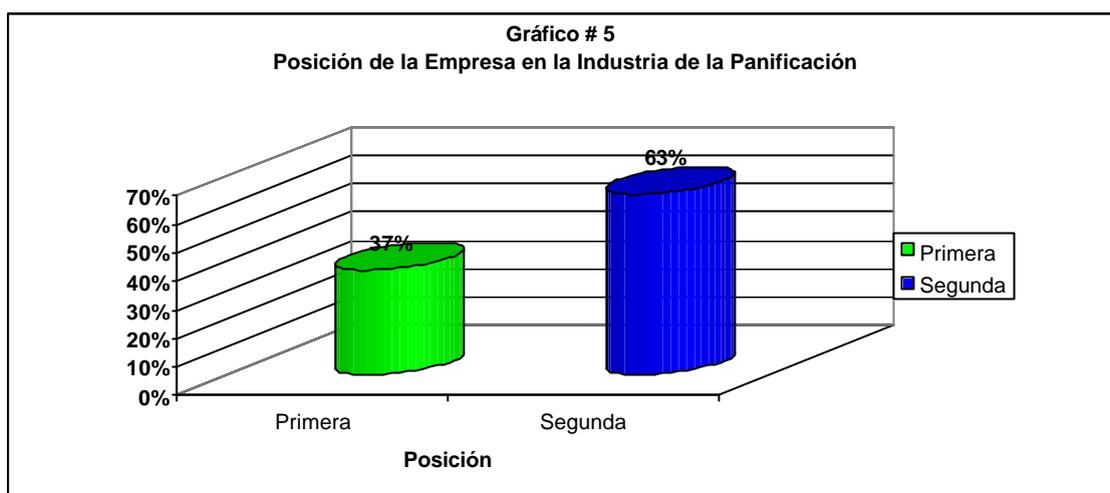
planes y metas por lo tanto cumple con uno de los principales pasos para lograr su visión: que cada colaborador sepa hacia donde va la empresa y se involucre a nivel personal en el logro de sus objetivos.

Entre sus opiniones, el 63% de los encuestados considera que la empresa se encuentra preparada administrativamente para hacerle frente a su visión al 2010. Un 27% piensa que está casi preparada y el 10% cree que es insuficiente, así se puede ver que en su mayoría los ejecutivos ven la estructura de la empresa preparada, lo cual es importante porque una mala estructura puede deteriorar el servicio o la capacidad de reacción ante un competidor fuerte, es recomendable analizar los motivos, ya que es un área de oportunidad en la que se debe trabajar para que un 100% de los colaboradores esté convencido de la estructura administrativa de la empresa. (Ver Gráfico # 4)



Fuente: Datos recolectados por el Investigador, marzo del 2006.

Otro dato importante de rescatar dentro del estudio realizado es el conocimiento por parte de los encuestados acerca de la posición del mercado en el que se encuentra la empresa, el Gráfico # 5 refleja sus respuestas:



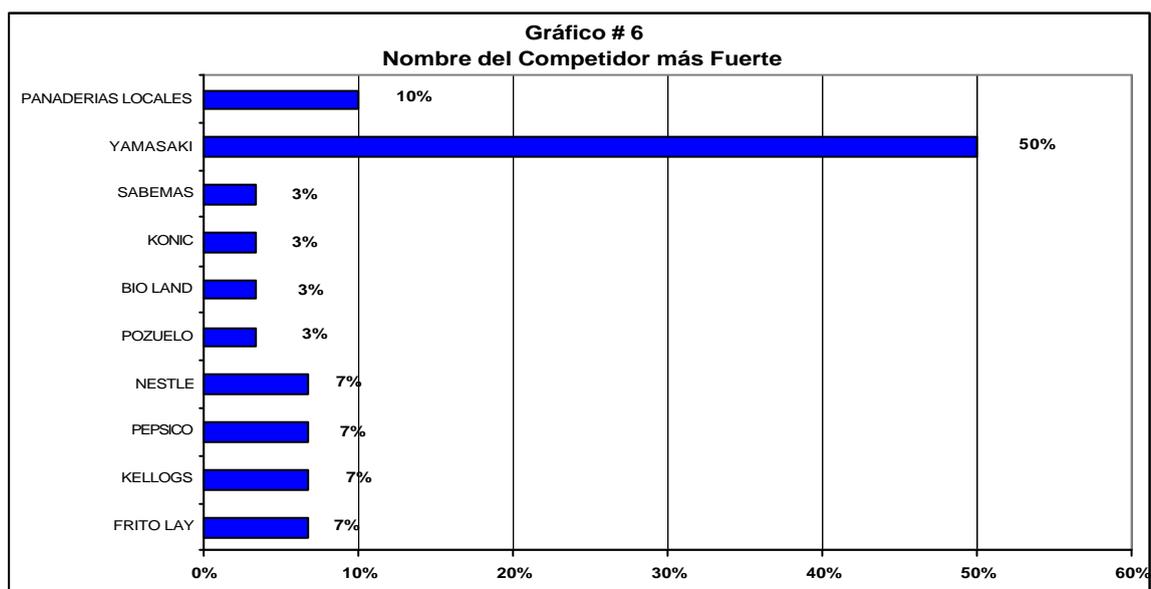
Fuente: Datos recolectados por el Investigador, marzo del 2006.

El 37% de los encuestados opina que *Panificadora Las Estrellas* es la empresa número uno en la industria de la panificación y para 63% que es la segunda, la encuesta fue aplicada a ejecutivos que pertenecen a tres diferentes países (Costa Rica, México y Guatemala) donde la compañía realiza operaciones.

El 37% de los encuestados afirma que la posición de la empresa es del primer lugar, este dato es sumamente relevante, ya que a inicios del caso, se comenta que la posición de la empresa a nivel mundial es segunda en la industria de la panificación. Este resultado se debe, posiblemente, a que el personal necesita más información acerca de la visión para el 2010 haciendo hincapié en que la meta que se pretende alcanzar es a nivel mundial, no regional o por país, sino más bien a nivel corporativo para así evitar la confusión a la hora de señalar el ranking global actual de está, además, para evitar que el personal por país asuma haber llegado a la meta por la situación de mercado en el que se desenvuelve dentro de la región; con esta medida, los

colaboradores de la empresa en cualquier parte del mundo tendrá claro que la suma de los esfuerzos de cada una de las operaciones en los diferentes países donde opera *Panificadora Las Estrellas* será el resultado final de la visión propuesta.

El 100% de las personas que colaboraron para el estudio afirma conocer los competidores más fuertes de la compañía, al conocerlos, se convierte en una ventaja competitiva para el personal y la empresa, ya que mantienen en constante evaluación las acciones de los mismos y permiten reaccionar antes, lo cual evita que esta no obtenga una ventaja sobre ellos. Así, se logra sustituir la venta de alguno de sus productos ofertados en el mercado. (Ver Gráfico # 6)



Fuente: Datos recolectados por el Investigador, marzo del 2006.

Para los encuestados los competidores más fuertes de la empresa en orden de importancia son:

- | | | | |
|-----------------------|-----|------------|----|
| 1-Yamasaki | 50% | 6-Nestle | 7% |
| 2- Panaderías Locales | 10% | 7-Pozuelo | 3% |
| 3-Frito Lay | 7% | 8-Bio Land | 3% |

4-Kellog's 7%

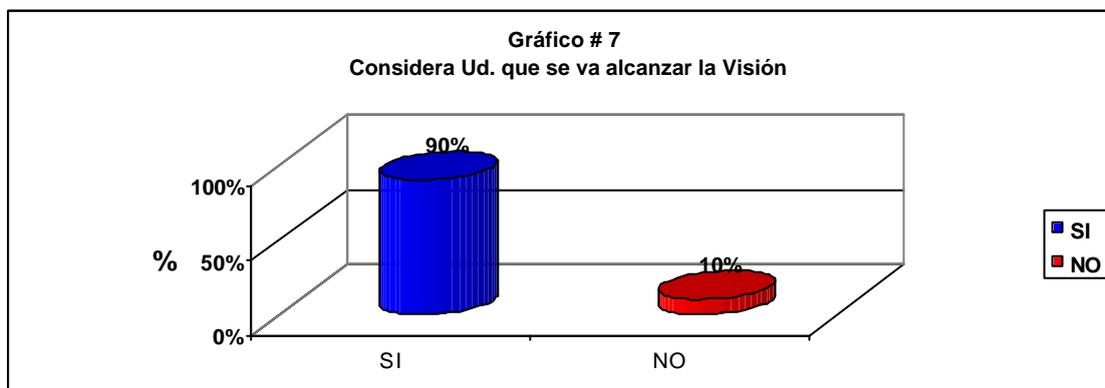
9-Konic 3%

5-Pepsico 7%

10-Sabemas 3%

El 50% de los encuestados reconoce que el competidor más fuerte para la empresa a nivel mundial en la industria de la panificación es la compañía Yamasaki, sin embargo, hay un 50% que se compone de la suma de los otros competidores que se ubican en un país o región determinada, lo que nos indica que muchos de los encuestados identifican los competidores solo localmente perdiendo de vista el objetivo global de la empresa.

Por otra parte, es de vital importancia decir que los trabajadores de la compañía conocen la visión y se les ha informado de esta, pero también saben la percepción acerca de la posibilidad de alcanzar la codiciada meta, estas fueron sus respuestas:



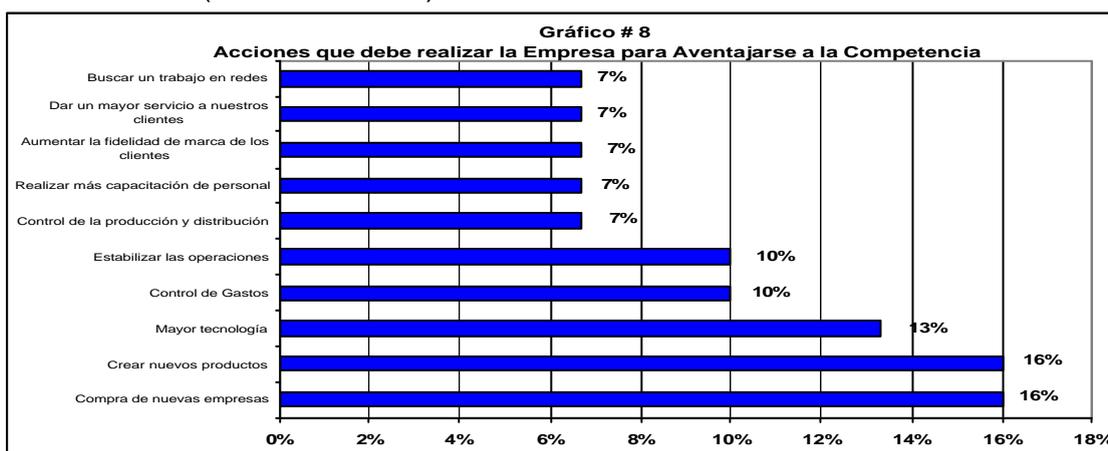
Fuente: Datos recolectados por el Investigador, marzo del 2006.

Un 90% considera que sí se va alcanzar la visión del 2010, y el 10% opina que no. Unido al gráfico # 2, este 10% coincide en que la empresa no se encuentra preparada para enfrentar un reto tan importante, el principal argumento por el cual no la alcanzaría es una clara conciencia en la dirección de la empresa, ya que algunos de sus ejecutivos no ven ciertas decisiones alineadas con la visión, esto se convierte en un punto sobre el cual se deben

tomar acciones correctivas. No obstante, si nos vamos al 90% predominante que sí cree firmemente en que se alcanzará la visión, ve la empresa con objetivos claros y bien trazados, determinada a lograr los objetivos, comprometida, con excelentes productos y un gran crecimiento.

Además, exponen algunas ideas de lo que consideran como posibles acciones que le permitirá a la corporación tomar una ventaja competitiva, dentro de las cuales mencionan la creación de nuevos productos (16%) y la compra de nuevas empresas (16%), estas son parte de las acciones que debe de tomar la empresa para alcanzar la visión propuesta. El 13% considera que la adquisición de tecnología es uno de los recursos que podrían garantizar el éxito. Estabilizar las operaciones y controlar los gastos son consideradas en igual proporción como parte de las acciones (10% cada una).

La búsqueda de un trabajo en redes, mejor servicio al cliente, aumento de la fidelidad de la marca de los clientes, capacitación del personal y el control de la producción y distribución, representan el 35 % de las respuestas de los encuestados. (Ver Gráfico # 8)



Fuente: Datos recolectados por el Investigador, Marzo del 2006.

Como resumen de las acciones recomendadas por lo colaboradores entrevistados estas se pueden clasificar en tres grandes grupos:

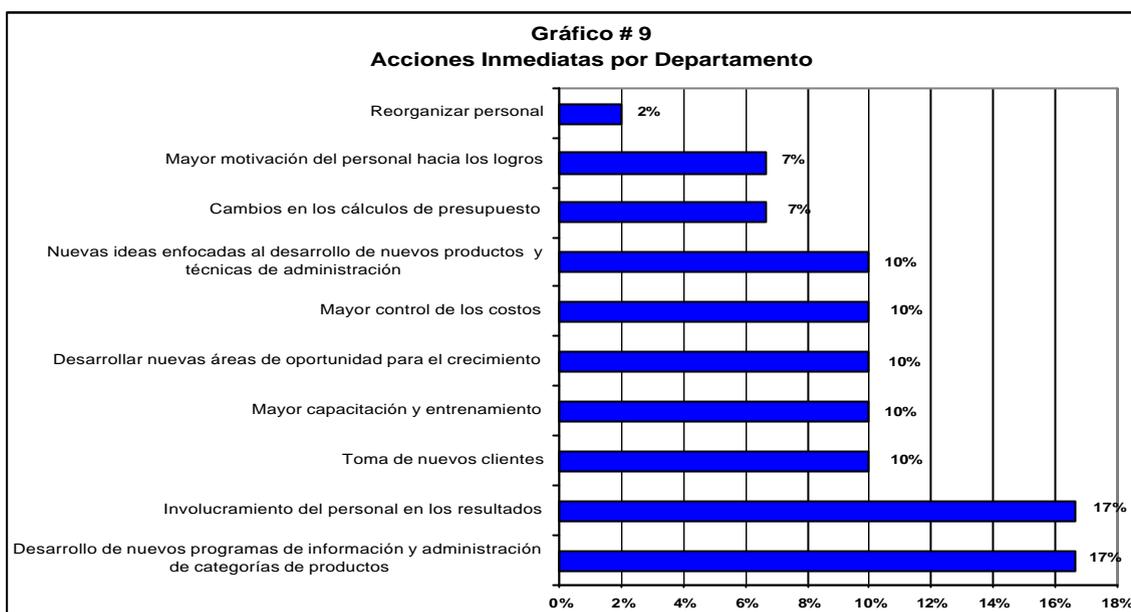
- **Acciones de índole Operativo** (control de gastos, de la producción y la distribución. Más herramientas tecnológicas, estabilizar las operaciones, búsqueda de trabajo en redes).
- **Acciones de Mercado** (Adquisición de nuevas empresas, aumentar la fidelidad de marca de los clientes, introducción de nuevos productos, mejor servicio al cliente).
- **Acciones de maximización del Recurso Humano existente** (Invertir en la capacitación constante del recurso humano de la empresa)

Estos tres grandes campos, son los señalados de forma independiente por los entrevistados para alcanzar el éxito de la meta propuesta por la corporación, es importante resaltar que la combinación de estas acciones, de forma integral, garantizarán el cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo.

Dentro de las acciones inmediatas por departamento, los entrevistados consideran el desarrollo de nuevos programas de información y administración de categorías de productos, además, el involucramiento del personal en los resultados, como las acciones más importantes de implementar dentro del departamento, representado un 34% (17% cada una).

Entre otras acciones de importancia, con 10% cada una, se encuentra: búsqueda de nuevos clientes, mayor capacitación del personal, desarrollo de nuevas áreas de oportunidad para el crecimiento, control de los gastos, desarrollo de nuevos productos y técnicas de administración. El 7% considera, que el cálculo del presupuesto departamental es una acción que debe de ponerse en práctica; así como la motivación del personal (7%). Un 2% opina

que debe hacerse una reestructuración o reorganización del personal de los departamentos, tal y como se muestra en el Gráfico # 9.



Fuente: Datos recolectados por el Investigador, Marzo del 2006.

Este gráfico deja ver que el manejo de información es una herramienta que todo departamento debe de controlar en forma precisa y clara, por lo tanto, es una de las acciones en las que visiblemente los entrevistados toman conciencia que se debe de incorporar dentro de los análisis que se realizan por departamento, por esto el desarrollo de programas amigables y fáciles de utilizar por parte del usuario se convierten en una necesidad que debe convertirse en acto.

Toda información analizada y que no es comunicada se convierte en una debilidad, así que mantener la comunicación directa con el personal de los resultados permite el involucramiento de los mismos con los objetivos trazados por la alta gerencia. Como en el gráfico anterior, existe una estrecha relación de acciones internas operativas y del manejo del personal, para traducirlas en acciones competitivas concretas a nivel de mercado; esta orientación por parte,

de los colaboradores indica que tienen un conocimiento claro de la meta, donde se traducen los esfuerzos departamentales en esfuerzos corporativos para un mismo fin.

II Datos Importantes: Un vistazo a la realidad interna y en el mercado.

Con el objetivo de recolectar más información para determinar las acciones que debe realizar la empresa en búsqueda de su misión, se realizaron observaciones en la empresa para analizar como la empresa está dando a conocer y aplicando su visión para el 2010 en las labores diarias de sus colaboradores, y en el mercado para analizar cual es la posición de los productos de *Panificadora Las Estrellas* en relación sus competidores.

En la empresa:

- Los colaboradores le dan alta importancia a laborar en la empresa, consideran que es una organización estable y que les ofrece mucha capacitación.
- A todos los colaboradores de nuevo ingreso como parte de la inducción se les da un curso llamado bienvenidos aquí, donde se les expone la visión de la compañía.
- Mediante carteles y enmarcados en las oficinas corporativas se les muestra a los colaboradores la visión para el 2010 y sus principales enunciados, pero estas no se encuentran exhibidas en la plata y agencias de ventas, con lo que se deja este tipo de información a los niveles operativos.

- Se observa una fuerte estructura administrativa para hacer frente a los retos futuros, pero con un nivel medio de estudios en sus colaboradores.
- Se realiza solo una presentación anual donde se le comunica a todo el personal los resultados de la empresa, no obstante sus gerentes se reúnen mensualmente para analizar los resultados obtenidos.
- Se observa que la mayor parte de las acciones que realiza la empresa para el alcance de su misión recaen sobre el área comercial compuesta por los departamentos de mercadeo y ventas.

En el mercado:

Se visitaron diferentes supermercados tanto en Costa Rica, como en México, para observar la posición comercial que ocupa en comparación con sus competidores como un indicador de la estrategia comercial que utiliza la empresa para alcanzar la visión propuesta y el ranking dentro del país observado.

Los resultados de la observación fueron los siguientes:

- En un 100% de los supermercados observados se encuentra variedad de productos de panadería, pastelería y galletas pero solo en un 80% de ellos se encontraron chocolates, es decir, esta área se convierte en una oportunidad para comercializar estos productos.
- De todos los puntos de venta observados en un 100% de ellos la posición de los productos, así como la cantidad de espacios es muy dominante en relación con la de sus competidores.
- En un 70% de los puntos de venta revisados, los productos líderes de *Panificadora Las Estrellas* tienen precios más altos que el de sus competidores, principalmente, en la categoría de panes, y en un 30% de

ellos tenían precios similares. Se debe de tener en cuenta, en esta observación, que el líder es el que marca la pauta en el mercado.

- A la hora de comparar sus empaques con los de sus productos competidores en un 100% de los puntos revisados estos fueron superiores en presentación que los de la competencia, pues son más atractivos y de mejor calidad.
- Se pudo observar que en un 80% de los puntos de venta visitados la empresa mantiene publicidad activa y que en un 90% de ellos cuenta con promociones dirigidas al consumidor dentro de sus empaques o patrocinando promociones propias de la cadena de supermercados.

Por medio de este ejercicio de observación, se puede decir que la empresa cuenta con una posición privilegiada dentro del mercado, utiliza herramientas comerciales agresivas en la exhibición de sus productos y empaques atractivos, esto permite una fácil identificación por parte del consumidor de sus productos, pues se invierte en la imagen de la marca dentro de los puntos de venta como medio de comunicación efectivo en el momento de compra.

III Datos Importantes: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Toda empresa debe de conocer su situación en relación con el mercado y ubicarse dentro de un análisis que permita identificar aquellas áreas de mejora como las áreas donde ha construido una ventaja sobre su competidor, por esto el siguiente cuadro resume de una mejor forma para el lector la situación de la compañía de acuerdo con su medio ambiente:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura financiera sólida: la empresa cuenta con ventas anuales por más de \$ 5.5 billones y cotiza en la bolsa de valores lo que le permite un capital sólido a sus inversiones. ▪ Marcas reconocidas a nivel mundial: Cuenta con más de 5000 productos y mantiene operaciones en 15 países con productos en primera y segunda posición en las categorías que participa. ▪ Empresa número dos en la industria de la panificación a nivel mundial: reflejado en ventas anuales en miles de dólares según estudio realizado por la corporación, solamente, superado por su competidor en Asia Yamazaki. ▪ Alta tecnología en la fabricación de productos: <i>Panificadora Las Estrellas</i> se asegura que sus materias primas sean de alta calidad y vela por tener maquinarias de alta tecnología para elaborar productos de calidad reconocida. ▪ Una de las redes de distribución de alimentos más extensas del mundo: con más de 1.3 millones de puntos de venta ubicados en América Latina, Estados Unidos y algunos países de Europa, estos comercios son visitados a diario por medio de 30400 rutas en un recorrido que equivale a más de 45 veces la circunferencia de la tierra. ▪ Personal identificado y comprometido con la empresa: lo que se logra por medio de una constante inversión en capacitación y entrenamiento para cada uno de sus puestos en los diferentes países. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento acelerado: la búsqueda del alcance de su misión implica acciones rápidas como ingreso a nuevos mercados, adquisición de diferentes productos y compra de nuevas empresas, se percibe un descontrol a la hora de estabilizar las operaciones de todos los países perdiendo de vista un poco los gustos y preferencias de cada país en particular. ▪ Mucha diversificación de productos: aunque todos sus productos son alimenticios ha comprado una gran variedad de categorías participando, no solo en panificación sino también en dulces, chocolates, bocadillos, pastelería, donde se encuentra con competidores especializados que pueden robar segmentos de su mercado. ▪ Poca Tecnología en sistemas de venta: a pesar de ser una empresa de vanguardia se ha quedado atrás con respecto a otras transnacionales en lo que se refiere a sistemas de facturación y herramientas de manejo de datos de cada uno de sus clientes. ▪ Sistemas burocráticos: es una empresa Multinacional que se preocupa por reducir sus costos, cuenta con una gran estructura administrativa la cual provoca que se tenga que conseguir muchas revisiones y autorizaciones para ejecutar un proyecto esto provoca una pérdida de tiempo con respecto a sus competidores. ▪ Bajo nivel académico en la fuerza de ventas: al existir en la empresa una política donde no se contratan jefes externos, sino que se forman basándose en experiencia ha provocado que muchos de sus jefes no cuenten con un respaldo académico.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apertura de operaciones en nuevos países: tiene la oportunidad debido a la compra de nuevas empresas que cuentan con operaciones en países donde <i>Panificadora Las Estrellas</i> no las tiene. ▪ Ser la más Internacional: con respecto a sus competidores tanto en la panificación, como en productos alimenticios. Tiene operaciones en mayor cantidad de países. ▪ Incursión en el mercado Asiático: Asia es un mercado que representa las 3/5 partes de la población del mundo, mercado de panificación muy fragmentado y se tiene el conocimiento de potenciales competidores en los mercados en los que está presentes. ▪ Mejores estudios de mercado: por medio de una mayor tecnología para estar basados en cómo entender profundamente los consumidores y desarrollar productos a su gusto, pero sobre todo saludables que suplan sus necesidades con productos de verdadero valor nutricional. ▪ Servicios financieros apoyando a sus clientes: se ha determinado que muchos de sus clientes por ser de bajo capital no cuenta con el suficiente dinero para comprar toda la variedad de productos por lo que se piensa desarrollar un sistema de financiamiento para la compra de sus productos con una baja comisión financiera. ▪ Administración Proactiva: por medio de la capacitación su personal esté preparado para anticiparse a los problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competidores fuertes y consolidados: entre las diferentes categorías de productos en la que la empresa participa cuenta con competidores fuertes y especializados que ponen en peligro el alcance de las metas. ▪ Nuevas tendencias nutrimentales: que los gustos y preferencias así como las modas influyen en el consumidor, en la compra de otro tipo de productos que la empresa no ofrece al mercado. ▪ Situaciones económicas de los países en los cuales se invierte: como devaluación de la moneda, índices inflacionarios altos, estancamiento de la economía. ▪ Costumbres de cada país: en cuanto al tipo y sabor acostumbrado a consumir en los productos locales. ▪ Mercados locales saturados del mismo tipo de productos: los mercados se encuentran saturados de productos similares, por ejemplo las panaderías locales que ofrecen productos parecidos a un menor costo.

Análisis General del Ambiente

En la actualidad muchas empresas persiguen estar presentes en muchos países, buscan el reconocimiento de sus marcas y productos a nivel mundial, conquistan los gustos y preferencias de los consumidores, requieren ser líderes en sus categorías de productos con el objetivo de generar mayores utilidades; pero esta labor no es sencilla, ya que los consumidores son más exigentes cada día, la calidad, el precio y una buena nutrición son sus prioridades. Uno de los principales obstáculos con los que se encuentran estas empresas es la gran variedad y diversidad de productos existentes en cada mercado.

Factores Internos

Panificadora Las Estrellas es una empresa sólida en constante crecimiento donde sus ingresos anuales no solo la ubican en la segunda empresa de panificación a nivel mundial, sino también como una de las empresas con marcas y productos reconocidos, la cual comercializa aproximadamente 5000 productos, manteniendo operaciones en 15 países con una participación en las primeras y segundas posiciones en las categorías que participa, para lograr esto le da especial importancia a su personal, en el que invierte su capacitación y entrenamiento, pues es este la clave de su gran éxito, además, se asegura de que sus materias primas sean de alta calidad y la tecnología de sus maquinarias en las plantas sean de vanguardia.

La principal fortaleza se basa en su distribución, ya que visita directamente miles de pequeños y medianos puntos de venta al detalle, los cuales conforman una inmensa red comercial que genera el mayor porcentaje

de sus ingresos, siendo estos en efectivo proporcionan un flujo diario de dinero, a la vez que brinda un servicio y contacto directo con sus clientes y consumidores asegurándose que sus productos lleguen a tiempo y con la mejor calidad.

Sin embargo, *Panificadora Las Estrellas* en su afán de ser líder mundial en la industria de la panificación se ve obligado a enfrentar un crecimiento acelerado que en algunos casos no le permite estabilizar las operaciones propias de un país cuando se genera otra compra, por lo que pierde de vista algunas veces los gustos y preferencias particulares que pueden ser clave en la aceptación de sus productos. Por otro lado, la diversificación de los mismos, especialmente en categorías que son ajenas a su especialización inicial le ponen de frente ante competidores especializados que le pueden robar segmentos importantes en el mercado viendo afectadas sus ventas.

En un mercado tan cambiante como el que enfrentan las actuales organizaciones, estas deben de ir de la mano con la tecnología, especialmente, aplicada a sistemas de venta para extraer información real y actualizada de sus clientes y consumidores. Estos últimos, son los aspectos en que la empresa no se encuentra suficientemente preparada.

Otro aspecto relevante es que al irse convirtiendo en una empresa grande sus procesos administrativos son burocráticos, lo cual evita reaccionar rápidamente ante acciones de la competencia.

Factores Externos

La competencia entre las organizaciones por ser la mejor y la más reconocido, que obtenga buenas utilidades, parece ser el camino que buscan

muchas de las grandes empresas que vemos hoy en los mercados, pero llegar ahí y mantenerse es un lujo que muchas no puedan darse.

Para lograr este objetivo *Panificadora Las Estrellas* busca ser la empresa más internacional al estar presente en más países que sus competidoras, y tener la oportunidad de incursionar en nuevos mercados como lo es el Asiático el cual tiene un gran potencial, ya que cuenta con las 3/5 partes de la población mundial siendo muy atractivo para sus intereses.

Definitivamente la tecnología aplicada para entender profundamente a los consumidores para así desarrollar productos a su gusto, saludables y con un verdadero valor nutricional va a ser una herramienta para alcanzar sus metas.

Muchos de sus clientes son pequeños establecimientos que cuentan con bajo capital económico, los cuales limitan muchas veces la compra de sus productos por falta de efectivo. Esta es un área de oportunidad, pues se ofrece un sistema de financiamiento que da crédito en la compra de sus productos, cobra una baja comisión, pero que a su vez el cliente percibe esto como un apoyo de parte de la empresa, ya que puede contar con efectivo para comprar otros productos e invertir su dinero, este es un negocio que le permite explotar tanto el crecimiento de las ventas en este tipo de clientes, así como recibir ingresos adicionales por la comisión generada por el financiamiento.

Por otro lado, la empresa debe alcanzar que todos sus colaboradores sean proactivos, buscar siempre anticiparse a los problemas, es decir que sean generadores de soluciones.

Finalmente *Panificadora Las Estrellas* no debe de perder de vista algunos riesgos que corre en su crecimiento y es que en un mercado tan cambiante es de vital importancia estar al tanto de las nuevas tendencias que

puedan afectar los gustos y preferencias del consumidor, recordar que muchos de estos pueden estar muy arraigados a las costumbres de su país y no aprueben los nuevos sabores, sino que, por el contrario, sea la empresa quien deba modificar los productos a su gusto. Debe recordar que no se encuentra sola, pues en el mercado existen competidores fuertes, consolidados y especializados por categorías que pueden poner en peligro el alcance de sus metas.

Para obtener el éxito no solo se debe tener una visión clara de lo que se quiere lograr o una posición en la que se quiera estar en el futuro, para que se logre se deben de tener las acciones claras que aseguren paso a paso el cumplimiento de una meta .

En resumen, la empresa debe estar al tanto de todo lo que está ocurriendo internamente , ya con una visión clara de sus objetivos, se ha podido conocer su historia desde sus inicios, cada uno de sus pasos importantes en su crecimiento y desarrollo, su situación actual , la problemática que enfrenta , y un estudio interno que permite como objetivo de este estudio identificar las alternativas que ayuden a la resolución de este caso.

Alternativas de Solución

A continuación, según el estudio realizado, se aportan tres alternativas de solución :

Alternativa #1

Desarrollo de un plan comercial agresivo para la incursión de nuevos mercados, por medio de la adquisición de nuevas empresas, innovación y diversificación de productos.

Ventajas :

- Permite el crecimiento de la compañía a nivel mundial, contribuye con el alcance de la visión, por medio de la compra de nuevas empresas reconocidas en el mercado nacional, deja a *Panificadora Las Estrellas* escalar posiciones dentro de los países en los que mantiene operaciones.
- Por medio de las nuevas empresas que compre puede lograr una mayor diversificación de productos. El ingreso a nuevos mercados es siempre un reto para cualquier compañía, debido a que muchas veces sus marcas en ese país no son conocidas; por lo tanto, estas adquisiciones traen consigo nuevos productos, nuevas marcas y mayores ingresos.
- Con la compra de nuevas empresas de panificación establecidas en países donde no se tengan operaciones se permite la entrada de sus productos con las marcas ya reconocidas en otros mercados, lo cual provoca una respuesta afirmativa y complementaria en las ventas de sus productos y en la operación total de la compañía.

Desventajas :

- El crecimiento no planificado puede generar problemas de estructura administrativa, provocar un desquebrajamiento en la organización, debido a que no esté preparada para las demandas exigidas por el nuevo rol. Por esto, es de suma importancia que se cuenten con los recursos necesarios de forma integral para que le dé el soporte necesario a las operaciones y nuevas funciones.
- Es un esfuerzo aislado por parte de una división de la compañía, la cual requiere la estructura administrativa que le dé el soporte necesario para

cumplir con los clientes, de no ser así, los esfuerzos por parte del Departamento de Comercialización serán en vano, al no contar con el apoyo sostenido de todos los integrantes de la corporación. Es importante recordar que una empresa es la unión de diferentes unidades interrelacionadas, en donde, si uno de los eslabones falla, todo el trabajo del resto se puede ver perjudicado y atrasado.

- Puede perjudicar la imagen de la empresa a nivel de mercado, pese a los esfuerzos de negociaciones atractivas, ya que no se cuenta con el respaldo o la preparación, esta pérdida de confianza por parte de consumidores y clientes es más riesgosa y hasta con daños irre recuperables a largo plazo.

Alternativa #2

Desarrollo de un plan de acción hacia lo interno de la compañía, con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la operación administrativa y tecnológica para enfrentar la visión del 2010.

Ventajas :

- Permite el desarrollo y adquisición de tecnología que facilite la obtención de la información, para la mejora de toma de decisiones al tener claro que si no se tiene información o esta es errónea sus acciones y estarán mal enfocadas y se obtendrán resultados contraproducentes.
- Prepara a la organización para un inminente crecimiento, por medio de la capacitación de su personal en todos los procesos y funcionamiento

dominando las técnicas que utiliza la empresa y al momento de una compra puede trasladar este personal a la nueva organización para que implemente sus buenas prácticas y capacite los nuevos colaboradores .

- Mejora la capacidad de producción en la planta, por medio de la implementación de un seguimiento de áreas de oportunidad para realizar productos con estándares de calidad más altos y controlados, en los que se busca se realicen cada día los procesos de forma más eficiente, maximizando la utilización de sus maquinarias y reduciendo los costos.

Desventajas :

- Es un esfuerzo aislado, el cual no repercute en forma directa en el mercado a un corto y mediano plazo, ya que dedica todos sus esfuerzos solamente a mejorar la empresa internamente, pero muchos de estos beneficios no ayudarán a un rápido crecimiento en el mercado .
- Puede representar gastos innecesarios que afecten la estabilidad financiera de la empresa al invertir muchos recursos dirigidos para fortalecer internamente la operación de la organización, pero que no se vean reflejados en utilidades .

Alternativa #3

Desarrollo de un plan integral el cual comprometa todas las áreas de la compañía y por medio de este se obtenga el mejoramiento de la operación interna, el crecimiento comercial a nivel del mercado mundial para alcanzar la visión 2010.

Ventajas :

- Permite el desarrollo de planes de acción paralelos y simultáneos, para alcanzar la meta en forma conjunta fortaleciendo internamente el área administrativa, pero a la vez genera beneficios percibidos por sus clientes que le puedan dar un rápido crecimiento en el mercado.
- La empresa estaría preparada en cualquiera de sus departamentos para enfrentar un crecimiento, gracias a las acciones comunes para el desarrollo integral de la misma, donde se toma lo positivo de una nueva empresa y se aplican los estándares de estructura administrativa que han generado buenos resultados en sus negocios haciéndolos estables y exitosos .
- La integración es un plan de acción en conjunto que brinda el soporte necesario para nuevos retos comerciales dejando lista a la empresa para asumir un crecimiento en un corto plazo.
- Permite el aprendizaje continuo y entre países de una estrategia para enfocar estos recursos para satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes y consumidores.

Desventajas :

- El desarrollo de un plan integral implica un conocimiento pleno por parte de todos los colaboradores de las distintas áreas de la organización lo que puede tardar mucho tiempo en su ejecución haciendo peligrar el cumplimiento a tiempo de la visión.
- El implementar un plan de tal magnitud según su ejecución, desarrollo y control se puede traducir en costos muy altos debido a la cantidad de países en donde tiene operaciones la empresa.

Selección de la alternativa

De las alternativas analizadas la que más convendría a la empresa es la número tres, ya que la alternativa uno le permitiría un crecimiento muy rápido con la compra de nuevas empresas, pero su plataforma administrativa no estaría preparada para asimilar tal impacto provocando un descontrol que podría afectar el prestigio y reconocimiento que le dan los consumidores a sus marcas. Si, por otro lado, se escogiera la alternativa dos se estaría proporcionando a la empresa de muy buenas bases administrativas y tecnológicas dando un mejor manejo de los recursos, no obstante, estos esfuerzos quedarían en lo interno de la compañía y no tendrían ningún impacto en el ámbito de mercado, pues no se trabajaría en una estrategia comercial atractiva.

Por lo tanto, un plan integral que comprometa todas las áreas de la compañía, permita el mejoramiento de la operación interna y el crecimiento comercial en el ámbito de mercado mundial, sí dará a la empresa las bases y herramientas sólidas para el alcance de su objetivo, porque se asegurará de que su personal, estructura administrativa y herramientas le generen información actualizada que pueda analizar y traducir en acciones para un mejor entendimiento de los gustos y preferencias del cliente, unido a esto la empresa se puede proyectar comprando más panificadoras y estableciendo operaciones en nuevos países, definitivamente, podrá alcanzar su visión para el 2010.

Plan de acción

Para desarrollar la alternativa número tres, pues es esta la mejor opción, la empresa deberá poner en práctica el siguiente plan, el cual se basa en tres campos:

1) Tecnología e información

- Dar un uso adecuado de las herramientas de información con las que cuenta la empresa, aprovechando los medios que tiene para recolectarla. En el departamento de ventas se concentra el mayor contacto que tiene la empresa con el cliente y el consumidor, es aquí donde por medio de un sistema portátil de ventas los vendedores toman toda la información de cada punto de venta, como la rotación de productos por cliente y la frecuencia de compra de los mismos, control de visitas al cliente, se identifican cuales son los productos que provocan mayor devolución y se complementa el proceso con una persona encargada de analizar estos datos y así detectar las áreas de oportunidad para que sean plasmadas en acciones por medio de los responsables de cada zona.
- Otra de las acciones que se deben realizar es crear un modelo de inteligencia del mercado que permita conocer y atender a clientes, consumidores y competidores; permitiendo una adecuada administración de categorías de productos.
- Es importante que los colaboradores estén al tanto de los resultados de la empresa por lo que mensualmente por medio de una pequeña junta informativa los jefes de cada departamento deben de comunicar los alcances, tanto a nivel local, como los resultados globales obtenidos.

Esto ayudará a que se involucre el personal y su motivación para el logro de sus objetivos individuales.

2) Capacitación y Desarrollo del Personal

- Uno de los puntos claves para lograr el objetivo es su personal, por lo que se debe desarrollar un programa de constante capacitación a los colaboradores, donde no solamente se les comunique una vez la visión para el 2010 sino que se debe de establecer como un proceso en el que se recuerde continua e implícitamente en sus capacitaciones, especialmente, en los puestos operativos de la empresa.
- Por medio de capacitaciones dirigidas a los jefes se deben desarrollar nuevas competencias, como lo son la toma de decisiones, cultura de trabajo en red, donde no solo se necesite seguir las jerarquías de mando, sino que se creen grupos interdepartamentales para dar solución a acciones específicas, manejo de resistencia a los constantes cambios que presenta la compañía y una cultura de rendición de cuentas para medir los resultados por departamento.
- Partiendo del hecho de que la mayoría de los ejecutivos de *Panificadora Las Estrellas* disponen de mucha experiencia gracias a sus años de antigüedad, pero que muchos de estos no cuentan con estudios académicos se debe implementar un programa de becas que ayude e incentive a la preparación profesional, en el cual se impulse el desarrollo personal dentro de la empresa y que esta pueda disponer de ellos para ser tomados en cuenta para puestos de mayor nivel.

3) Estrategias Comerciales

- Basándose en una constante investigación del consumidor la empresa debe de desarrollar un proceso de innovación continua para estar lanzando productos nuevos al mercado que permitan ganar terreno ante la competencia y lograr ser la primera opción para el consumidor.
- La empresa debe continuar su expansión a nuevos mercados por medio de la compra de otras panificadoras, asociaciones y alianzas estratégicas que permitan el desarrollo e inclusión de sus categorías de productos en nuevos países.
- Dentro de los países en los que ya tiene operaciones debe buscar estandarizar la calidad de sus productos de modo que el cliente los reconozca indistintamente del lugar o país donde los consuma.
- Implementar campañas agresivas para que sus vendedores exploten todo tipo de puntos de venta, donde se puedan comercializar sus productos ayudando con esto al incremento de las ventas y disminución de los costos de distribución y hacer más rentables las operaciones.
- Implementar centros de atención al cliente para garantizarles un excelente servicio de acuerdo a sus necesidades no solo en la venta, sino también con servicios pos venta donde el cliente se identifique con la empresa y sienta que se le atiende con un verdadero valor.
- Tomando en cuenta que su competidor en ventas más fuerte se encuentra en Asia debe de planear la introducción de sus productos en este mercado, pues este cuenta con las 3/5 partes de la población mundial; por lo tanto, la inversión a este país representaría un especial impulso para el cumplimiento de su visión.

Presupuesto

Para la implementación del plan de acción a nivel global en los tres campos se establece el siguiente presupuesto :

Campo	Acciones	Costo
Tecnología e Información	Análisis de la información recolectada y administración de categorías	\$200,000
Capacitación y Desarrollo	Programa de capacitación	\$150,000
	Becas	\$35,000
Estrategias Comerciales	Desarrollo de nuevos productos	\$2,700,000
	Compras y alianzas de nuevas empresas	\$30,000,000
	Estandarizar operaciones	\$2,000,000
	Servicio al cliente	\$50,000
Total para año 2006		\$35,135,500

Conclusiones

- Los colaboradores de empresa *Panificadora Las Estrellas* indistintamente del tiempo de laborar conocen la visión para el 2010.
- En los ejecutivos de la empresa existe una actitud positiva donde afirman que si se va a alcanzar la visión.
- En su mayoría los colaboradores consideran que la empresa se encuentra preparada administrativamente para su visión del 2010, controlando las operaciones por medio de un corporativo que da las directrices que deben de seguir cada una de las operaciones, separando sus categorías de productos en dos partes: la de productos relacionados con la panificación y la que ve sus productos de confitería y bocadillos.
- La empresa cuenta con la logística adecuada para hacer frente al crecimiento acelerado basado en los sistemas que le han dado el éxito actual.

- Existe un porcentaje de colaboradores que confunde la posición de la empresa en la industria de la panificación porque toma como referencia los competidores locales y no los globales como lo estipula su visión.
- En los puestos operativos de la empresa como lo son los vendedores y operarios de planta se observa el desconocimiento, o no se acuerdan de la visión hacia el 2010.
- La posición actual de *Panificadora Las Estrellas* es de segundo lugar en la Industria de la panificación y número quince con respecto a las otras empresas alimenticias a nivel mundial.
- Dentro de las alternativas principales que debe poner en práctica la empresa es el desarrollo de un plan integral, el cual comprometa todas las áreas de la compañía y por medio de este se obtenga el mejoramiento de la operación interna y el crecimiento comercial a nivel de mercado mundial para alcanzar la visión hacia el 2010.
- El plan de acción a seguir debe estar integrado en tres direcciones identificadas en el presente estudio que comprenden puntos clave para el logro del objetivo como lo son : tecnología e información, capacitación y desarrollo del personal; y una buena dirección de las estrategias comerciales.
- En la observación realizada en el mercado se nota el dominio de sus productos en cuanto a calidad de sus productos, presentación de los empaques , variedad de sus líneas, espacios asignados en los puntos de venta, publicidad y promoción para los consumidores, con lo que se confirma su posición de líder.

Recomendaciones

- Mantener su estructura administrativa fortaleciendo las áreas con oportunidad, especialmente, en países donde aún no se logre estabilizar el 100% de las operaciones realizando los ajustes necesarios, pero conservando sus bases y fortalezas que le han dado resultados positivos, como su logística de distribución.

- El departamento de personal se debe preocupar por idear un sistema de comunicación donde la visión sea recordada constantemente a los niveles operativos de la empresa como: los vendedores, operarios de planta, seguridad e higiene buscando que se comprometan para obtener su aporte.

- Implementar un sistema de información continua por parte de los jefes donde se dé retroalimentación de los resultados locales y globales obtenidos por la empresa.

- Crear grupos interdepartamentales con personal de varios países que estén enfocados en identificar buenas prácticas que se tengan en sus operaciones y puedan replicarse como acciones estandarizadas.

- Se recomienda a la empresa que antes de seguir con su expansión a nuevos países ponga especial importancia en estabilizar todas las operaciones ya existentes, por medio del estudio de productos rentables. Determinar dentro de sus marcas las que podrían desaparecer y utilizar los productos rentables en algunas de sus marcas reconocidas con el objetivo de tener un mayor control de sus categorías productivas.

- Crear un sistema donde los ejecutivos de mercadeo estén analizando constantemente los productos y movimientos que realizan sus competidores, ya que por lo grande de la empresa y su diversidad de productos puede perder terreno ante competidores especializados.

Bibliografía

- Aaker, David A, Kumar, V y Day, George S. (2001). *Investigación de Mercados*. México: Editorial Limusa, S.A de C.V
- Bernal, C. (2000). *Metodología de La Investigación para Administración y Economía*. México: Pretice Hall Hispanoamericana.
- Brenes, A. (1994). *Los Trabajos Finales de Graduación*. Costa Rica: Editorial EUNED.
- Cedeño, A. (1994). *Administración de la Empresa*. Costa Rica: Editorial EUNED.
- Cordero, L. (1992). *Casos en Administración de Empresas*. Costa Rica: Editorial EUNED.
- Ferrel, O. Hartline, M. Lucas, G. (2003). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson Learning.
- Gómez, M. (1996). *Elementos de Estadística Descriptiva*. Costa Rica: EUNED.
- Méndez, C.(1997). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Monografías .com (2006). *Investigación de Mercados* . Recuperado el 22 de febrero de 2006, de : <http://www.monografias.com/trabajos14/investigacionmercados/investigacionmercados.shtml>
- Kinneary y Taylor .(2000). *Investigación de Mercados*. México: Mc Graw Hill.

- Kotable, M. y Helsen, K. (2001). Marketing Global Marketing. México : Editorial Limusa.
- Kotler, P (1998). Dirección de Mercadotecnia. México : Prentice Hall.
- Kottler, P y Armstrong, G. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Thompson, Arthur A. y Strickland, A.J. (2004). Administración Estratégica. México : Mac Graw Hill.
- Weiers, R.(1997). Investigación de Mercados. México: Prentice Hall Inc.

Anexos

Hoja de Observación para Aplicar en la Empresa

- 1) ¿ Importancia que le dan los empleados a laborar en la empresa?
A) Poca B) Media C) Alta
- 2) ¿Se realiza un proceso de inducción donde se les explica a cerca de la visión de la empresa al año 2010 a los nuevos colaboradores?
B) Si B) No
- 3) ¿Se publica a los colaboradores la visión de la empresa al 2010?
A) Si B) No
- 4) ¿La empresa cuenta con la logística necesaria para hacerle frente a la distribución y alcanzar su visión?
B) Si B) No
- 5) ¿Se tienen informes continuos de los resultados de la empresa y los conocen sus colaboradores ?
A) Si B) No
- 6) Ver si ponen en práctica planes de acción concretos por departamento para que la empresa para logre la visión al 2010
A) Si B) No
- 7) Observar si la planta de producción cuenta con maquinaria de alta tecnología
A) baja B) media C) alta

Hoja de Observación Para Aplicar en el Mercado

Fecha _____

Lugar _____

1) La variedad de productos existente en el mercado

A) Panes B) Pastelería C) Galletas D) Chocolates

2) La cantidad de espacios asignados con respecto a sus competidores

A) Dominante B) Igualdad de condiciones C) En desventaja

3) El precio con respecto a sus competidores en productos líderes

A) Mayor B) Igual C) Menor

4) Comparar si sus empaques son más llamativos y con mejor presentación con respecto a los de la competencia.

A) Superiores B) Similares C) Inferiores

5) Se pueden ver campañas publicitarias activas

A) visibles B) No visibles

6) Se muestran promociones al consumidor final

A) Presentes B) No presentes

Guía para Entrevista

Análisis de las distintas acciones que debe de realizar la empresa Panificadora Las Estrellas para lograr su visión de ser líder mundial en la industria de la panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional en el año 2010.

Introducción : Buenas días, tardes, noches mi nombre es Maicol Hernández estamos realizando un estudio para identificar las acciones que debe realizar la empresa Panificadora las Estrellas para lograr su visión al 2010.¿Me permite unos minutos de su tiempo para hacerle unas breves preguntas?

Saludo.

- 1) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
- 2) ¿Cuál es la visión de la empresa al año 2010 ?
- 3) ¿Cómo se encuentra estructurada la empresa administrativamente para hacerle frente a su visión del 2010?
- 4)¿Cuál es la posición actual de la empresa en la industria de la panificación con respecto a sus más inmediatos competidores ?
- 5) ¿Cuál es la posición de la empresa a nivel mundial con respecto a otras industrias alimenticias?
- 6) ¿Cuáles son los competidores más fuertes de la empresa ?
- 7) ¿Cómo se van adelantar al competidor más fuerte ?
- 8) ¿Considera usted que esta empresa va alcanzar su visión al 2010 a tiempo?
- 9) ¿Qué acciones debe seguir la empresa para aventajarse a la competencia y lograr la visión al 2010?
- 10) ¿Qué acciones esta realizando la empresa para que se logre la visión al 2010?

Despedida.

