



FACULTAD DE POSTGRADO

**ESTRATEGIA COMPLEMENTARIA DE
DIVERSIFICACIÓN DE LA MEGA DISTRIBUIDORA
AVÍCOLA**

SUSTENTADO POR:

**GLADYS MICHELLE SIERRA CASTRO
KARLA MARÍA DELGADO MEJÍA**

**PREVIA INVESTIDURA DEL TÍTULO DE
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
JEFFREY LANSDALE**

**ESTRATEGIA COMPLEMENTARIA DE
DIVERSIFICACIÓN DE LA MEGA DISTRIBUIDORA
AVÍCOLA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
ALEXANDER CABRERA**

**ASESOR TEMÁTICO
VIRGILIO PAREDES MACHADO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
VÍCTOR HUGO MOLINA
CINTHIA CANO
JUAN MARTÍNEZ**



FACULTAD DE POSTGRADO

ESTRATEGIA COMPLEMENTARIA DE DIVERSIFICACIÓN DE LA MEGA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA

AUTORES:

Gladys Michelle Sierra Castro y Karla María Delgado Mejía

RESUMEN EJECUTIVO

La Mega Distribuidora Avícola es una empresa dedicada a la distribución de huevos a nivel nacional. Dicha empresa es la única distribuidora avícola con este modelo en toda Latinoamérica. Actualmente la empresa cuenta con una estrategia de diferenciación amplia, es decir, son únicos en el mercado debido a su tecnología, cobertura de ventas, sistema de ruteo, productos innovadores, entre otros. Sin embargo, debido a la actitud por parte de algunos de los socios, ha sido difícil implementar estrategias. Es por esto que es necesario establecer si la Mega Distribuidora Avícola necesita o no una nueva estrategia complementaria, como ser la estrategia complementaria de diversificación, es decir, aprovechando su fuerza de ventas y el espacio en sus camiones, distribuir no solamente huevos, sino que otros productos como ser: aceite y manteca. Mediante un diseño de investigación mixto, analizando entrevistas realizadas a socios y colaboradores y una encuesta a los consumidores, se obtuvo que la estrategia complementaria de diversificación si es aceptada, por lo que se recomienda a la Mega Distribuidora Avícola, implementar dicha estrategia.

Palabras clave: Distribución, diversificación, estrategia, estructura organizacional



SUPPLEMENTARY DIVERSIFICATION STRATEGY AT MEGA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA

BY:

Gladys Michelle Sierra Castro and Karla María Delgado Mejía

Abstract

The Mega Distribuidora Avícola is a company dedicated to the distribution of eggs nationwide. This company is the sole distributor poultry throughout Latin America with this model. Currently the company has a broad differentiation strategy, in which they are unique in the market because of its technology, sales coverage, routing systems, innovative products, among others. However, due to the attitude of some of the partners, it has been difficult to establish strategies. This is why it is necessary to determine whether the Mega Distribuidora Avícola needs or not a new strategy, such as the diversification strategy, by using its sales force and space in their trucks, distributing not only eggs but other products such as: oil and butter. Using a mixed research design, analyzing interviews with partners and collaborators and a consumer survey, we found that the diversification complementary strategy is accepted, so it is recommended to Mega Distribuidora Avícola, implement that strategy.

Keywords: Distribution, diversification, strategy, organizational structure

DEDICATORIA

Gladys Michelle Sierra Castro: Agradezco a Dios por estar conmigo en todo momento y por haberme permitido alcanzar otra de mis metas. A mi hija, Mariana del Pilar Mancía Sierra, por darle otro sentido a mi vida, por enseñarme el verdadero significado de amar. A mi esposo, Luis Gustavo, gracias por apoyarme y siempre estar a mi lado, por ser el amor de mi vida, te amo. A mis padres, Milcíades y Gladys Sierra, gracias por su apoyo y amor incondicional, por haberme dado principios y valores de bien, los adoro.

Karla María Delgado Mejía: Agradezco a Dios por ser mi fortaleza, mi guía y darme la sabiduría para cumplir otra de mis metas. A mis padres, Carlos Delgado y Delmy Mejía, por su esfuerzo y apoyo ya que gracias a ellos soy la persona que hoy soy. A mis hermanos Carlos, Desiré y Michael Delgado por su apoyo siempre.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por habernos permitido culminar una meta más en nuestras vidas. A la Mega Distribuidora Avícola, por la oportunidad de hacer el estudio de nuestra investigación en su empresa. Al ingeniero Alexander Cabrera y a los licenciados Luis Mancía, Dennis Avendaño, Virgilio Paredes y Milcíades Sierra por habernos brindado su tiempo y colaboración.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 EMPRESAS FAMILIARES.....	10
2.1.1 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	10
2.1.2 EL VALOR DE LA PLANIFICACIÓN PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	11
2.2 DEL PLAN ESTRATÉGICO TRADICIONAL AL PLAN ESTRATÉGICO DEL SIGLO XXI.....	12
2.2.1 PLAN ESTRATÉGICO.....	14
2.2.1.1 PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD.....	14
2.2.1.2 PRINCIPIO DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS.....	16
2.2.1.3 PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.....	17
2.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER.....	17
2.3.1 ESTRATEGIA DE COSTOS BAJOS.....	17

2.3.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA	18
2.3.3 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DIRIGIDA.....	19
2.3.4 ESTRATEGIA DE MEJORES COSTOS.....	19
2.3.5 ESTRATEGIA DIRIGIDA DE COSTOS BAJOS	20
2.4 ESTRATEGIA COMPLEMENTARIA DE DIVERSIFICACIÓN.....	20
2.4.1 DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL	21
2.4.2 DIVERSIFICACIÓN VERTICAL	21
2.4.3 DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	22
2.4.4. DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA	23
2.5 ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	23
2.5.1 ANÁLISIS EXTERNO	24
2.5.1.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	24
2.5.1.2 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	24
2.5.2 ANÁLISIS INTERNO.....	28
2.5.2.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	28
CAPITULO III. METODOLOGÍA	29
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS	29
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2.1 POBLACIÓN.....	30
3.2.2 MUESTRA	30
3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y DE RESPUESTA	32
3.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS	32
3.3.1 INSTRUMENTOS.....	32
3.3.3.1 ENTREVISTAS.....	32
3.3.2 TÉCNICAS.....	32
3.3.2.1 ENCUESTA.....	32

3.3.3 PROCEDIMIENTOS	33
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	33
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS	33
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS	34
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	35
4.1 ACTITUD DE LOS SOCIOS	35
4.2 PRODUCTOS A DISTRIBUIR	36
4.3 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.....	42
4.4 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	43
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
5.1 CONCLUSIONES	44
5.2 RECOMENDACIONES	45
CAPITULO VI. APLICABILIDAD	46
6.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA MEGA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA.....	46
6.2 SITUACION ACTUAL DE LA COMPAÑÍA.....	47
6.3 ANÁLISIS EXTERNO.....	49
6.3.1 ANÁLISIS PESTELE.....	49
6.4 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPLEMENTARIA DE DIVERSIFICACIÓN.....	52
6.5 ESTRATEGIA COMPLEMENTARIA DE DIVERSIFICACIÓN.....	53
6.5.1 CARACTERÍSTICAS	53
6.5.2 PRODUCTO INICIAL PROPUESTO.....	54
6.5.3 MERCADO META	55
6.5.4 PROVEEDORES	56
6.5.5 ANÁLISIS DE PROVEEDORES	56
6.5.6 COMPETENCIA.....	57
6.5.7 DEMANDA.....	58

6.5.8 ESTRATEGIAS PROMOCIONALES Y PUBLICITARIAS.....	60
6.5.9 CANAL DE DISTRIBUCIÓN	60
6.6 GESTIÓN DEL CAMBIO	61
6.7 ANÁLISIS BENEFICIO COSTO	64
6.8 CRONOGRAMA.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables de Investigación	6
Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter	24
Figura 3. Diseño de la Investigación	29
Figura 4. ¿Qué productos le gustaría comprar a domicilio?	36
Figura 5. ¿Dónde compra estos productos actualmente?	37
Figura 6. ¿Con qué frecuencia compra estos productos?	38
Figura 7. ¿Compraría estos productos en la Mega Distribuidora Avícola?	39
Figura 8. ¿Dónde compra los productos (grasas) actualmente?	40
Figura 9. ¿Con qué frecuencia compra estos productos (grasas)?	41
Figura 10. Análisis FODA.....	42
Figura 11. Análisis de las Fuerzas de Porter	43
Figura 12. Canal de Distribución.....	60
Figura 13. Análisis de las Fuerzas.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de Investigación.....	7
Tabla 2. Factores Externos e Internos.....	35
Tabla 3. Indicadores Económicos Industria Avícola.....	49
Tabla 4. Análisis de Proveedores.....	57
Tabla 5. Análisis de la Competencia.....	58
Tabla 6. Análisis de la Demanda.....	59
Tabla 7. Análisis de la Inversión.....	64
Tabla 8. Análisis Beneficio Costo.....	65

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado como el de hoy, es sumamente importante que las empresas implementen estrategias que les proporcionen ventajas competitivas sobre las demás. La planificación estratégica es necesaria para la toma de decisiones. Este concepto también se puede aplicar a las empresas familiares, que hoy en día están tomando auge.

La Mega Distribuidora Avícola, una empresa familiar, se dedica a la comercialización del huevo a nivel nacional. Es la única empresa distribuidora avícola en toda Latinoamérica que cuenta con varios productores unidos para comercializar sus productos.

Dentro de la cartera de clientes, se atiende a las grandes cadenas de Supermercados e Hipermercados como ser La Colonia, Price Smart, Tiendas Paiz en Tegucigalpa y Junior, Colonial, La Antorcha en San Pedro Sula entre otros. Los hoteles Camino Real Intercontinental, Marriot, Clarión, Alameda, Complejo Plaza San Martín entre otros, también abastece a la Suplidora Nacional de Productos Básicos (BANASUPRO).

Dentro de las marcas en Supermercados e Institucionales que maneja la empresa se encuentra “Rica Yema” y “Deli Yema”, “Papá Huevo”, Míster Huevo y “Eggcelente”, este último con omega 3.

La investigación se centra en identificar la estructura organizacional de la Mega Distribuidora Avícola, sus estrategias, etc., y poder determinar si la estrategia complementaria de diversificación se puede implementar o no en esta empresa. Se refiere con estrategia complementaria de diversificación, que además de distribuir huevos, se distribuirán otros productos como ser grasas de consumo humano. Para efectos del estudio solamente se tomara la zona de Tegucigalpa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las empresas familiares son importantes para el desarrollo de los países, ya que son el tipo de empresa que más predomina en el mundo. Los primeros estudios de este tema surgen entre 1960 y 1970, siendo estos de tipo conceptual. Es aquí

donde se definió a la empresa familiar como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella. A través del tiempo surgen nuevas definiciones tales como: empresa familiar es el fruto de la intersección de dos sistemas sociales distintos: la familia y la empresa (Davis & Stern, 1980), Lansberg (1983) define empresa y familia como dos sistemas caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes. Whiteside y Brown (1991) la definen como un sistema en sí mismo, conformado por la interconexión de un grupo de individuos, tanto familiares como no familiares.

Además de estos estudios, existen los estudios empíricos. La gran mayoría de estos trabajos cuantitativos se orientan a describir comportamientos que se producen en las empresas familiares, ya sea a través de la utilización de estadística descriptiva, ya sea mediante el análisis bivariante o multivariante («El desempeño en la Empresa Familiar: Un Estudio Causal de los Factores y Variables Internas», s. f.).

En el año 2000, Kang efectuó un trabajo en las empresas pertenecientes al grupo Fortune 500, concluye que el hecho de ser familiar esta correlacionado positivamente con el desempeño económico. En su gran mayoría, estos trabajos se enfocan en los aspectos internos de la empresa familiar. Otra parte de los trabajos se centra en estudiar el impacto de los gestores no familiares en la estructura de gobernanza de la empresa y cómo afecta esta al proceso de toma de decisiones y se compara la estructura de gobierno entre distintos países. Asimismo, se ha investigado trabajo en la empresa familiar a otros aspectos de la vida privada (Tagiuri & Davis, s. f.).

Es importante señalar ciertos estudios realizados a través del tiempo, relacionados con la estructura organizacional de una empresa. Por estructura se debe entender que es todo un patrón de variables que buscan coordinar el trabajo de agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que crean rutinas formalizadas diferenciadas y estandarizadas, buscando controlar y hasta predecir su comportamiento («El desempeño en la Empresa Familiar: Un Estudio Causal de los Factores y Variables Internas», s. f.).

En 1974, Campbell habla de características estructurales que representan cualidades físicas de una organización como el tamaño, el ámbito de control y la cadena jerárquica y estructuración que se refiere a las políticas y actividades internas para controlar y prescribir el comportamiento del individuo en la organización, como la especialización, la formalización y la estandarización. Galbraith, 1992, presenta la importancia de la innovación en las organizaciones como uno de los principales diferenciadores que agrega valor a los productos o servicios de las empresas. Señala que diferentes tipos de innovación en productos, tecnología, procesos y nuevos modelos de negocio.

También destaca la importancia de los líderes de las organizaciones en el patrocinio y apoyo de las ideas y el papel de las organizaciones en el reconocimiento o premio a los innovadores dentro de las mismas para fomentar una cultura innovadora. Es así que cabe destacar ciertos estudios previos relacionados con la estrategia complementaria de diversificación en una empresa (Matusik & Fitza, 2011).

Se ha definido la diversificación empresarial como la estrategia corporativa de crecimiento de la empresa, mediante la cual, una empresa o una unidad de negocio entra en nuevas líneas de actividad ya sea mediante procesos internos de cooperación o externos como ser fusiones o adquisiciones. El desarrollo conceptual de la diversificación se ha centrado en las últimas décadas en las aportaciones de la teoría de recursos. Este enfoque dice que los recursos son los determinantes fundamentales de la diversificación. Esto quiere decir que entre más amplia sea la variedad de recursos y capacidades dentro de la empresa, más posibilidades tiene esta de entrar en nuevos negocios («Claves de una Empresa Familiar Exitosa», s. f.).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La Mega Distribuidora Avícola, desde hace dos años ha tenido la intención de implementar una estrategia complementaria de diversificación, que proporcione un mayor rendimiento y crecimiento a la misma. Sin embargo, debido a la percepción que algunos de los socios tienen sobre dicha estrategia, esta no ha sido ejecutada.

Es por eso que se busca que los accionistas comprendan la importancia de implementar una estrategia complementaria de diversificación para la expansión de sus productos aprovechando así la estructura actual.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es necesario, como estrategia de crecimiento, implementar una estrategia complementaria de diversificación en la Mega Distribuidora Avícola

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo afecta el comportamiento de los socios de la Mega Distribuidora Avícola en el desarrollo de la empresa?
2. ¿Cómo la actitud de los socios afecta la estructura organizacional de la empresa?
3. ¿Cuáles son los factores a considerar, los productos a desarrollar para implementar la estrategia complementaria de diversificación?
4. ¿Con las condiciones actuales sería exitoso implementar una estrategia complementaria de diversificación?

1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

La presente investigación tiene como objetivo general elaborar un estudio, de la posibilidad de implementar una estrategia complementaria de diversificación, en la Mega Distribuidora Avícola con el fin de ofrecer otros productos además del huevo, comenzando en la zona de Tegucigalpa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar un diagnóstico del análisis interno de la Mega Distribuidora Avícola que permite detectar las áreas de oportunidad y así fortalecer la estructura organizacional, para determinar si la actitud de los socios afectaría dicha implementación.
2. Elaborar un diagnóstico del análisis externo de la Mega Distribuidora Avícola determinando así los factores a considerar para implementar dicha estrategia.
3. Determinar si es óptimo implementar una estrategia de diversificación.

1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Con el propósito de dar respuesta al problema y cumplir con los objetivos de la investigación, se formulan las siguientes hipótesis:

H1:

Con la estructura organizacional actual es posible implementar una estrategia complementaria de diversificación

H2: Con la estructura organizacional actual no es posible implementar una estrategia complementaria de diversificación

Las hipótesis están basadas en las siguientes variables:

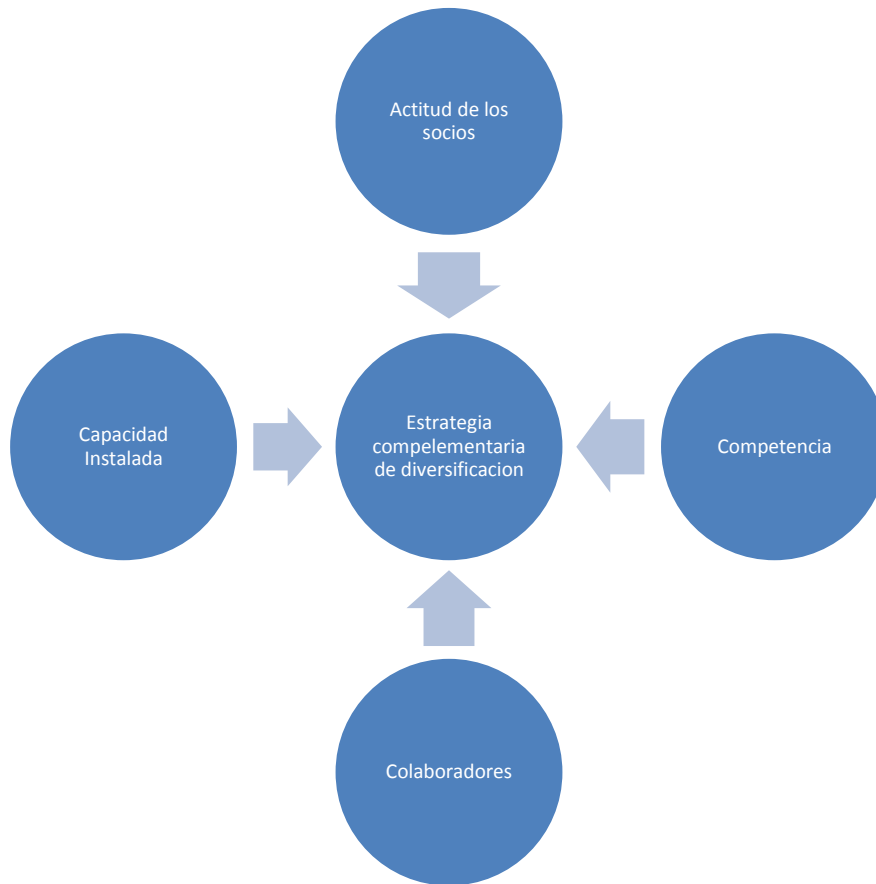


Figura 1. Variables de Investigación

Las variables que se determinaron para la investigación se representan en la figura 1. En la tabla 1 se establecen cada una de las variables utilizadas para dar validez a lo largo de la presente investigación.

Tabla 1. Variables de Investigación

Preguntas de Investigación	Variables	Método	Indicadores	Definición Variable
Cuál es el comportamiento de los socios en la empresa	Actitud sobre nuevas estrategias.	Entrevista con los socios.	Positivo y negativo de la empresa	Actitud: Manera de comportarse u obrar una persona ante cierto hecho o situación: no puedes continuar con esa actitud de abandono y desinterés. (Larousse, 2007)
Cuál es el ambiente entre los empleados	Funciones a desempeñar. Actitud sobre nuevas estrategias Actitud sobre el trabajo.	Entrevista con los empleados.	Rendimiento, percepción	
Cuáles son los factores a considerar para implementar la estrategia complementaria de diversificación	Estructura organizacional. Comportamiento.	Análisis FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa posee	Estructura Organizacional: El conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran. DELGADO y VENTURA (2005) Comportamiento Organizacional: Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la

				eficacia de la organización (ROBBINS, S. 1999)
Cuáles son las necesidades de los consumidores	Productos. Estructura logística.	Encuesta	Productos nuevos que desean adquirir	Producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea” (Stanton, Etzel y Walker)
Cuáles son la los principales rivales existentes en el mercado	Entrada de nuevos rivales. Productos.	Fuerzas de Porter Benchmarking	Competencia actual	Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad. (Michael Porter)

1.6 JUSTIFICACIÓN

Se considera a las empresas familiares son de suma importancia en las economías de los países ya que no solo representan crecimiento y desarrollo económico de un país, sino también son una opción para el desarrollo y captación de fuente de trabajos.

Considerando las ventajas así como las desventajas de las empresas familiares, este trabajo se enfoca en el comportamiento de los miembros de la Mega Distribuidora Avícola, para fortalecer la estructura organizacional y así poder crear un ambiente para el desarrollo de la misma.

Cabe mencionar que la globalización hoy en día obliga a las empresas a adquirir nuevas formas de organización, creando así una necesidad de poseer una ventaja competitiva. Para lograr esta ventaja competitiva, la Mega Distribuidora Avícola necesita fortalecer su estructura organizacional y de esta forma implementar una estrategia complementaria de diversificación. Haciendo esto se podrá obtener lo siguiente:

- Aumentar el valor para los accionistas
- Rentabilizar y optimizar las rutas
- Aprovechar el canal de distribución ya existente, generando así una rentabilidad que satisfaga las expectativas de los accionistas
- Se pretende identificar la competencia y el mercado para poder diversificar el canal, generando así un mejor servicio al cliente.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se presentan los conceptos relacionados con la estrategia empresarial, planeación estratégica, factores internos y externos que influyen en el desenvolvimiento de las empresas y especialmente en el desenvolvimiento de las empresas familiares.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Se conoce como empresa una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestaciones de servicios con fines lucrativos (Garijo & Anton, 2010).

Dentro de las empresas, encontramos un tipo de empresa que es la familiar, las empresas familiares tienen tres características:

- Su propiedad es controlada por la familia,
- Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o los hijos, sin embargo a medida crecen deja de ser así pues pasan a ser directivos, y
- El deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (Martínez, 2010).

2.1.1 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar. Las estadísticas confirman, por ejemplo, que lo son más del 90% en los Estados Unidos, el 88% en Suiza y, en Italia, el 98% (Martínez, 2010).

Las empresas familiares constituyen la parte vertebral de la mayoría de las economías del mundo, dichas empresas representan entre un 45 y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan un porcentaje similar o incluso mayor en cuanto a fuentes de trabajo. Es por eso que su importancia es grande, pues constituyen la mayoría de las empresas de un país y son una importante fuente de trabajo.

Honduras no es la excepción, el COHEP, realizó un estudio en el 2012, en el cual reveló que el 90% de las empresas en Honduras son constituidas por familias. Dentro de las cuales un 40% se dedican al comercio, 39% son empresas de servicios, 11% participa en la industria y el resto se distribuye en varios rubros como ser, agropecuario, turismo, agro negocios y servicios financieros (Vásquez, 2012).

2.1.2 EL VALOR DE LA PLANIFICACIÓN PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

Hace algunos años las empresas no se preocupaban por; el Internet, las comunicaciones digitales, el equilibrio de las exigencias familiares y de carrera, el impacto de las economías asiáticas. Anteriormente estas empresas se preocupan por los tipos de interés, por defender su posición en el mercado local y por minimizar los impuestos (Carlock & Ward, 2003).

La continuidad a largo plazo es uno de los retos que estas empresas familiares enfrentan. Fortune 500, en uno de sus listados, indica que desde el año 1955, solamente 77 compañías han mantenido su independencia. Más del 80 por ciento han sido vendidas, adquiridas o han presenciado un descenso significativo en sus ventas.

Este cambio se ha debido a varias razones como ser, la madurez de las empresas, la tecnología y mercados cambian, clientes y proveedores alteran sus decisiones o la competencia imita aquellas estrategias que han sido exitosas (Chorafas, 2007).

Otro reto para conservar la propiedad familiar es la capacidad para planificar de manera objetiva el futuro compartido de la familia y la empresa. Muchos empresarios se resisten a la planificación. Un estudio realizado en Estados Unidos, 69.4 por ciento de los que respondieron una encuesta sobre empresas familiares norteamericanas, manifestaron que no tienen un plan estratégico por escrito. Cabe destacar que aquellas empresas que si tenían un plan estratégico por escrito tenían más probabilidades de haber desarrollado acuerdos de compra venta, de haber formalizado planes de empleo y sucesión para la familia. Es

sumamente necesario contar con un proceso de planificación para guiar y coordinar las acciones de la empresa y de la familia (Carlock & Ward, 2003).

El siguiente ejemplo demuestra que es sumamente necesario contar con una planificación debida. Faribault Woolen Mills Co., una compañía dedicada a la fabricación de mantas y colchas en Minneapolis, Estados Unidos, durante 127 años consecutivos se mantuvo rentable en el mercado hasta que en los noventas sus cifras decayeron. En esta década el sector de mantas y colchas disminuyó a medida que los clientes de nivel superior preferían edredones y los consumidores sensibles a los precios recurrieron a las mantas acrílicas. Los grandes almacenes que preferían tres tipos de mantas, redujeron sus pedidos a Faribault Woolen porque este solo producía dos de estos productos. Para impedir que sus cifras siguieran en decadencia, la empresa redujo costos y nombraron presidente a un empleado que no pertenecía a las familias propietarias (Carlock & Ward, 2003).

2.2 DEL PLAN ESTRATÉGICO TRADICIONAL AL PLAN ESTRATÉGICO DEL SIGLO XXI

Según Peter Senge, la planeación estratégica no es lo mismo que estrategia. La planeación produce planes, no estrategias. La primera diferencia que se puede encontrar entre la planeación estratégica tradicional y la del siglo XXI es que la primera está orientada a producir planes, los llamados en algunos medios “Planes Operativos Anuales o POAs” mientras que la segunda, la actual, la moderna, lo primero es el diseño de la estrategia y luego se producen los así llamados “Planes de adecuación de la Estrategia o PAEs”. La mayor parte de las organizaciones continúan produciendo planes en vez de utilizar la estrategia como el principal instrumento de gestión gerencial para enfrentar con éxito la principal constante de nuestros tiempos, “el Cambio” (Paredes, 2011).

Es importante señalar que la razón por la cual la planeación estratégica tradicional, si bien era suficiente para ser competitivo en el pasado, en donde antes de la década de los 80's el entorno se caracterizaba en términos generales por ser estable o sea que los cambios se daban de manera lenta y progresiva y en ese entorno los planes eran suficientes; pero a partir de ese entonces la principal

constante de nuestro entorno es el “cambio” y en este medio lo que funciona es la estrategia no los planes tradicionales. Además lo operativo se confunde fácilmente con lo estratégico o sea que para los ejecutivos es más fácil continuar haciendo lo mismo que en esforzarse por la innovación. En 1980, Michael Porter define la orientación de los planes operativos hacia la “eficacia operativa” y las estrategias y sus planes hacia la “ventaja competitiva”, otra gran diferencia entre la planeación estratégica tradicional con la del siglo XXI.

Los planes son elaborados por los planificadores, en cambio las estrategias tienen que ser diseñadas y ejecutadas por los estrategas, como dice Gary Hamel: el estratega debe ser revolucionario, alguien que rompa los esquemas, solo así se conseguirá reinventar el sector y hacerlo más rentable: “hacer la estrategia tiene que ser subversivo, tanto en relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria”. Es decir, la formación de estrategias es vital para ser competitivos en el mundo global actual, en donde, el rompimiento de fronteras por la globalización y los acelerados avances de la tecnología de la información y comunicación, hace necesario enfrentar día a día la competitividad agresiva en el ámbito de todas las organizaciones de todas las naciones, es decir, independientemente del tipo de organización que están forzadas a competir a nivel global (Paredes, 2011).

Otra diferencia radica en que la planeación estratégica tradicional utiliza la estructura orgánica existente como receptora de todos sus planes, sin necesidad de grandes modificaciones, en cambio la planeación estratégica del siglo XXI a través del diseño de la estrategia es como se determina la estructura organizacional a seguir o sea si cambia la estrategia debe cambiar la estructura. La estructura debe adaptarse a la estrategia, su “modus operandi” cambia y de allí parte, lo que actualmente se conocen como estructuras organizadas inteligentes, aparecen los equipos de trabajo auto administrados o auto dirigidos que caracterizan a la mayor parte de las corporaciones globales actuales con enfoque estratégico (Paredes, 2011).

El gerente moderno del siglo XXI debe tener entre otros atributos el ser estratega o sea tener la capacidad de manejar una doble agenda de gestión: la parte operativa de una organización y la parte estratégica al mismo tiempo, ya que una organización requiere de una estrategia (ventaja competitiva) para ser exitosa ante los desafíos de su entorno y un soporte estructural, orgánico para poseer las condiciones de recursos necesarios para que la estrategia pueda desenvolverse con éxito, esta agenda operativa implica una mejora continua en todas sus partes, la cual si falla hace vulnerables incluso a las organizaciones que tienen buena estrategia (Paredes, 2011).

2.2.1 PLAN ESTRATÉGICO

2.2.1.1 PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD

Valores

Para que una estrategia brinde los resultados deseados debe fundamentarse en los principios y valores, como clave del éxito; los cuales se han realizado con la finalidad de que los empleados y ejecutivos actores, pensantes y tomadores de decisiones lo hagan sobre la base de valores organizacionales, de allí, la importancia de establecer indicadores para cada valor que permitan medirlos y evaluarlos constantemente para conocer su desempeño (Paredes, 2011).

Los valores deben ser:

- Congruentes con la razón de ser de la empresa
- Congruentes con la Visión Estratégica
- Sustentes los valores de los directivos o dueños
- Alcance a todos los miembros y partes interesadas
- Sirvan para ser parte de la gestión gerencial y operativa
- Tengan indicadores de medición de cumplimiento (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008).

Visión Estratégica

Describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro (Thompson et al., 2008).

Una visión debe ser:

- Grafica
- Direccional
- Focalizada
- Flexible
- Viable
- Deseable
- Comunicable (Thompson et al., 2008).

Misión Organizacional

Describe su actividad y propósito comerciales actuales de una empresa. Quienes somos, que hacemos y porque estamos aquí, (Thompson et al., 2008).

Una misión debe:

- Definir su razón social
- Definir producto, bien o servicio que espera
- Definir población o usuarios a los cuales se sirve
- Definir propósito del servicio o bien que se produce
- Definir criterios de calidad o diferenciación
- Definir medios que se utilizan para llegar al usuario
- Definir valores identificados para el negocio (Thompson et al., 2008).

Indicadores u Objetivos de la Visión Estratégica

Los indicadores a este nivel son los que determinan el cumplimiento de la visión dentro del marco de la misión de la institución, los mismo se dividen en institucionales los que tienen que ver con toda la organización en general y los

financieros los relacionados con los recursos financieros que dispone o requiere la organización para llevar a la práctica la visión de la organización (Paredes, 2011).

Estos indicadores deben ser:

- Que se relacionen con la visión
- Que tengan una única meta
- Que sean realistas y verificables
- Que logren un cambio en la dirección planteada
- Que se establezcan como algo ya alcanzado
- Que posean unidades de medición (Paredes, 2011).

2.2.1.2 PRINCIPIO DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS

El proceso de análisis estratégico suele comenzar por el estudio de los factores más generales que afectan el desempeño de la institución independientemente del rubro o sector al que pertenece. El modelo PESTEL o PEST (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) ha sido concebido para analizar el entorno de una compañía, unidad de negocio o gestor de desarrollo, etc. Al estudiar cómo pueden cambiar los factores contemplados en el modelo, las organizaciones pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria o sector.

El modelo PEST es una herramienta para el análisis del entorno en que se desenvuelve la institución o empresa, sirve para tomar decisiones estratégicas, ofrece un esquema ordenado para analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la entidad (Paredes, 2011).

Para lo externo se hace un análisis de la economía del sector (recursos disponibles de fuentes nacionales y externas), las cinco fuerzas de competitivas de Porter.

Adicionalmente se realiza un mapa de grupos estratégicos o sea una manera gráfica de mostrar los niveles de competencia de la institución, factores impulsores o de cambio y los factores claves del éxito. También deben ser analizados los

recursos internos que cuenta la organización. En lo interno se aplica la cadena de valor de la institución que permite conocer las actividades principales y las actividades de apoyo o secundarias; asimismo, se realiza en análisis FODA que permite ver a nivel interno de la organización sus fortalezas o debilidades y hacia lo externo las oportunidades o amenazas que enfrenta la organización en particular (Paredes, 2011).

2.2.1.3 PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Estrategia de Primer Nivel

- Estrategia global de la empresa
- Elementos de la estrategia

Estrategia de Segundo Nivel

- Estrategias de áreas funcionales
- Enunciados de apoyo a la estrategia
- Proyecciones

Estrategia de Tercer Nivel

- Estrategias complementarias
- Alianzas y otros (Paredes, 2011).

2.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa. Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, estas son estrategia de costos bajos, de diferenciación amplia, de mejores costos y dirigida (Porter, 2009).

2.3.1 ESTRATEGIA DE COSTOS BAJOS

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos a través de una reducción en los costos. Se logra reducir costos, por ejemplo, a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de

grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, etc. (Quigley & Hambrick, 2011).

A través de la estrategia de costos bajos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado. La estrategia de costos bajos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca. Las desventajas de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio (Porter, 2009).

2.3.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta. Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc. A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores, pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto (Xu, 2007).

La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios. La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia,

dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia (Porter, 2009).

2.3.3 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DIRIGIDA

Una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo estrecho y bien definido de compradores. Su uso depende de la existencia de un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades del vendedor, y de la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo. Algunas empresas que emplean con éxito esta estrategia son: Chanel, Gucci, Godiva entre otras. (Thompson et al., 2008)

2.3.4 ESTRATEGIA DE MEJORES COSTOS

Las estrategias de mejores costos pretenden dar a los clientes más valor por su dinero. La ventaja competitiva de una empresa de mejores costos es tener costos más bajos que los rivales para incorporar atributos de vanguardia, al colocar a la compañía en una posición que mejore el precio de los rivales, cuyos productos tengan atributos de vanguardia semejantes. Ser una empresa de mejores costos es distinto que será una de costos bajos, debido a las características de vanguardia adicionales que implican costos adicionales (que una empresa de costos bajos evita al ofrecer a los compradores un producto básico con pocas funciones) (Escalante, 2009).

Una estrategia de mejores costos funciona mejor en mercados donde la diversidad del comprador hace que la diferenciación del producto sea la norma, y donde muchos consumidores también son sensibles al precio y al valor. Esto es así porque una empresa de mejores costos se ubica cerca del lugar intermedio del mercado con un producto de calidad media a un precio inferior al promedio o con uno de alta calidad a un precio promedio o un poco superior. La mayor vulnerabilidad de una empresa al utilizar esta estrategia es que se agote entre las estrategias de compañías de costos bajos y de diferenciación de lujo, las cuales

pueden ser capaces de apropiarse de clientes con el atractivo de un precio menor (Porter, 2009).

2.3.5 ESTRATEGIA DIRIGIDA DE COSTOS BAJOS

Esta estrategia pretende asegurar una ventaja competitiva al atender compradores en el nicho de mercado objetivo con costos y precios menores que los rivales. Esta estrategia tiene un atractivo considerable cuando una empresa puede bajar sus costos de forma significativa al limitar su base de clientes a un segmento bien definido de compradores. Las formas de obtener una ventaja de costos sobre los rivales y atender también el nicho de mercado objetivo son las mismas que las del liderazgo de costos bajos: desempeñar las actividades de la cadena de valor mejor que los competidores para mantener sus costos al mínimo, buscar maneras innovadoras de reconfigurar la cadena de valor y evitar o reducir algunas de estas actividades. Un ejemplo son las empresas que fabrican clones de cartuchos de tinta (Thompson et al., 2008).

2.4 ESTRATEGIA COMPLEMENTARIA DE DIVERSIFICACIÓN

Booz, Allen y Hamilton (1985), definen la diversificación como: “Una medida de la extensión de la base de un negocio para lograr mejorar el crecimiento y/o para reducir el riesgo global de la empresa”, e incluye: a). Toda inversión excepto aquellas que apuntan directamente a respaldar la competitividad de los negocios existentes, b). Puede tomar la forma de inversiones para agregar nuevos (Huerta & Navas, 2006).

El objetivo de la diversificación es lograr una simbiosis idónea que garantice el mantenimiento y crecimiento de la empresa en el tiempo. Es en este sentido que la diversificación se transforma en un objetivo principal de la empresa. La experiencia ha demostrado que pocas empresas a lo largo del tiempo quedan limitadas a sus actividades originales, la mayoría tienden a ampliar expandir y diversificar su gama de productos y actividades. De todas las actividades que potencian el crecimiento, la diversificación, resulta la más arriesgada por el abandono simultáneo de productos y mercados con los que la empresa estaba

familiarizada. Sin embargo, la diversificación, resulta la opción empresarial más usada por las empresas occidentales en los últimos diez años («Diversificación», s. f.).

La diversificación puede adoptar diversas formas que genéricamente han sido agrupadas en cuatro categorías:

- 1- Diversificación Horizontal
- 2- Diversificación Vertical
- 3- Diversificación Concéntrica
- 4- Diversificación Conglomerada

2.4.1 DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL

La diversificación horizontal consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa.

Un ejemplo de diversificación de este tipo fue llevado a cabo por la empresa italiana "La Perla" dedicada casi en exclusiva al sector de la corsetería y que se diversificó en los últimos años el mercado de la ropa íntima femenina como ser trajes de baño, pijamas, medias etc. Al encontrarse en el mismo entorno económico desde el punto de vista comercial, la empresa explotó los mismos canales de distribución que venía usando tradicionalmente. La diversificación sin embargo implicó unos cambios en su estrategia comercial materializada en un mayor aprovechamiento de su poder negociador con compradores en términos de gama de productos y volúmenes mínimos de compra. Esta diversificación ayudó a "La Perla" a consolidar su presencia en el sector de la ropa íntima y escapar de la excesiva especialización en la que se encontraba, permitiéndole una más eficiente utilización de recursos y capacidad («Diversificación», s. f.).

2.4.2 DIVERSIFICACIÓN VERTICAL

La diversificación vertical a diferencia de la anterior busca consolidar la demanda total de un producto para la empresa. Por ejemplo, un productor de café buscara consolidar su demanda diversificándose verticalmente hacia la venta y distribución no solo de café en granos sino de café molido, descafeinado, instantáneo, etc.

Esta diversificación aumenta el grado de dependencia de la empresa en su sector ya que la hace más sensible a cualquier inestabilidad del mercado aun cuando refuerce su capacidad competitiva dentro del mismo sector debido a la integración y economías de escala que genera. Sin embargo, en algunos sectores los procesos productivos de los componentes de un mismo producto pueden diferir bastante entre si lo que ocasiona que la decisión de diversificar verticalmente en vez de producir las deseadas economías de escala produzca des economías de considerable magnitud (Thompson et al., 2008).

2.4.3 DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

Esta estrategia se basa en la incorporación de productos y/o servicios nuevos, pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa.

Esta estrategia es aplicable cuando:

- Cuando la empresa se enfrenta en un mercado poco competitivo, esta puede optar en agregar nuevos servicios o productos que se relacionen con la actividad de la empresa.
- El incorporar estos productos o servicios nuevos se hace con la idea de incrementar el valor de los productos actuales.
- Cuando los productos o servicios nuevos se pueden ofrecer a un buen precio en el mercado
- Cuando los productos nuevos que se lanzan al mercado tengan niveles altos y bajos de acuerdo a la estación de sus ventas de manera que mantengan un equilibrio en la organización.
- Cuando el producto principal de la empresa se encuentra en su etapa de declinación en su ciclo de vida, en este caso la empresa opta por crear productos nuevos para mantenerse estable dentro del mercado actual.

Los Perfumes de Antonio Banderas, por ejemplo, en un principio fueron creados solamente para hombres, y por su gran demanda, crearon perfumes para mujeres así elevaron sus ventas y captaron el mercado femenino (Thompson et al., 2008).

2.4.4. DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA

Esta estrategia se basa en agregar productos o servicios que no tienen ninguna relación con el producto fundamental de la empresa, por lo cual esta estrategia se enfoca en posibles nuevos clientes («Diversificación», s. f.).

Se aplica en los siguientes casos:

- En la industria en la que se encuentra actualmente la empresa registra una baja en las ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con mucho capital y los administradores tienen variadas ideas como para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización la oportunidad de comprar un negocio no participe en otra industria y que ofrezca nuevas opciones para invertir y generar recursos.
- Cuando la demanda de los productos existentes es muy poco probable que se mantenga o aumente.
- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.
- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se concentrado en una sola industria (Allen & Gorgeon, 2003).

Un ejemplo que cabe destacar es el de la empresa ADIDAS que por muchos años se enfocó solo en fabricar vestuario deportivo y hace algún tiempo diversifico sus productos lanzando al mercado su línea de perfumería (perfumes, desodorantes, colonias) y también se diversificó al área de electrónica creando relojes. Esta empresa quiso abordar nuevos mercados integrándose en otro tipo de industria, ya que cuentan con el capital e ideas para tratar de consolidarse en una nueva industria.

2.5 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

El análisis de una empresa considera el entorno empresarial, conociendo el contexto de la organización de todos aquellos elementos que influyen de manera

significativa en todas las operaciones que se realizan en las empresas, se componen de factores externos como los internos.

2.5.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.5.1.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Para el análisis externo de las empresas, se estudian las variables de la matriz FODA: Oportunidades y Amenazas con las que cuenta y se enfrenta la empresa. De esta manera contaremos con aquellos factores que podrían favorecer así como obstaculizar los objetivos de la empresa (Borello, 1994).

- Oportunidades: Son las situaciones que se presentan en el entorno de las empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- Amenazas: Son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos.

2.5.1.2 CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter, permite realizar un análisis externo de una empresa a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece.

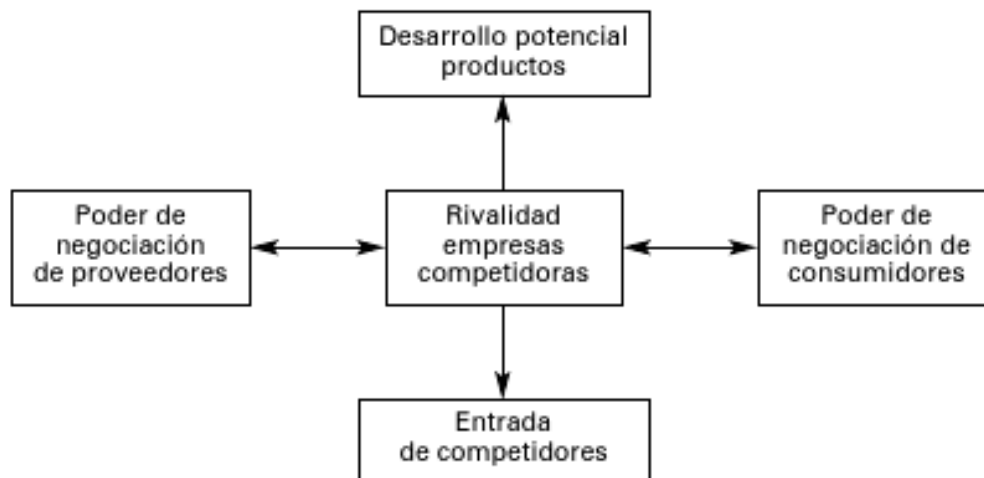


Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Fernández, Carlos, 2006

Las cinco fuerzas a analizar son:

1. Nuevos Ingresos
2. Amenaza de sustitución
3. Poder negociador de los compradores
4. Poder negociador de los proveedores
5. Rivalidad entre los actuales competidores

1. Amenaza de Ingreso

La formulación de nuevas empresas aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. La amenaza de ingreso en un sector depende de las Barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa (Porter, 2009).

Existen algunos factores que actúan como barreras para el ingreso de la competencia:

- Economías de escala: Reducción de los costos unitarios en tanto que aumenta el volumen absoluto.
- Diferenciación del producto: Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector.
- Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo. El capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones de producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.

- Costos cambiantes: Los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Pueden incluir los costos de reentrenamiento del empleado, de nuevo equipo auxiliar, el tiempo para probar y calificar una nueva fuente, necesidad de ayuda técnica y el rediseño del producto.
- Acceso a los canales de distribución: La nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidades compartidas y similares, lo cual reduce las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto, es obvio que será más difícil el ingreso al sector industrial (Porter, 2009).

2. Amenaza de Sustituto

También pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos sustitutos si se abarcan productos diferentes dentro de la línea de productos, sirven a clientes distintos, operan a diferentes niveles de calidad o de refinanciamiento tecnológico, tienen disímiles posiciones de costo, etc. Tales diferencias pueden hacerlos más o menos vulnerables a los sustitutos, aun cuando todos los grupos estratégicos se encuentren en el mismo sector. En consecuencia, debemos de evaluar la posición relativa de cada grupo estratégico contra productos sustitutos (Porter, 2009).

3. Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores, depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.

- Los productos que se compran son estándar o no diferenciados
- Se enfrenta con costos bajos por cambiar de proveedor
- Devenga bajas utilidades.
- El producto no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador
- El comprador tiene información total (Porter, 2009).

4. Poder Negociador con los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios. Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no sólo están sujetas a cambio, sino a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, como con el poder de los compradores, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación (Porter, 2009).

5. Rivalidad entre los Competidores Existentes

La rivalidad se presente porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Es decir, las empresas son mutuamente dependientes. La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan:

- Gran número de competidores igualmente equilibrados
- Crecimiento lento en el sector
- Costos fijos elevados
- Falta de diferenciación
- Costos cambiantes

- Incrementos importantes de la capacidad Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados Fuertes barreras de salida (Escalante, 2009).

2.5.2 ANÁLISIS INTERNO

Toda empresa para poder realizar cambios necesita realizar un análisis interno. El mismo, consiste en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizativas y su interrelación con la Visión, Misión, Objetivos y Organigramas planteados. Identificados, nos permitirá analizar las consecuencias o efectos estratégicos de importancia en las áreas funcionales de la Organización.

Es importante hacer un análisis interno para basar la formulación estratégica, identificando los factores claves sobre los que recae el diagnóstico, para cambiar las debilidades que tiene el plan en su implantación en fuerzas que se conviertan en competencias distintivas (Lobo, Quintero, & Arellano, 2009).

2.5.2.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Dándole continuación a la matriz FODA, visto en el análisis externo, utilizamos las dos variables restantes, las cuales nos ayudan a determinar las fortalezas y debilidades, identificando así el análisis interno de la empresa.

- Fortalezas: Son las características propias de la empresa que le facilitan el logro de los objetivos.
- Debilidades: Son las características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos (Thompson et al., 2008).

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque que se utilizó en la investigación es el mixto. Dicho enfoque se compone por los métodos cuantitativo y cualitativo. La recolección de los datos en el método cuantitativo se fundamenta en la medición, es aquí donde surgen las hipótesis, donde se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis. En el método cualitativo la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

El siguiente diagrama muestra el método utilizado en la investigación:

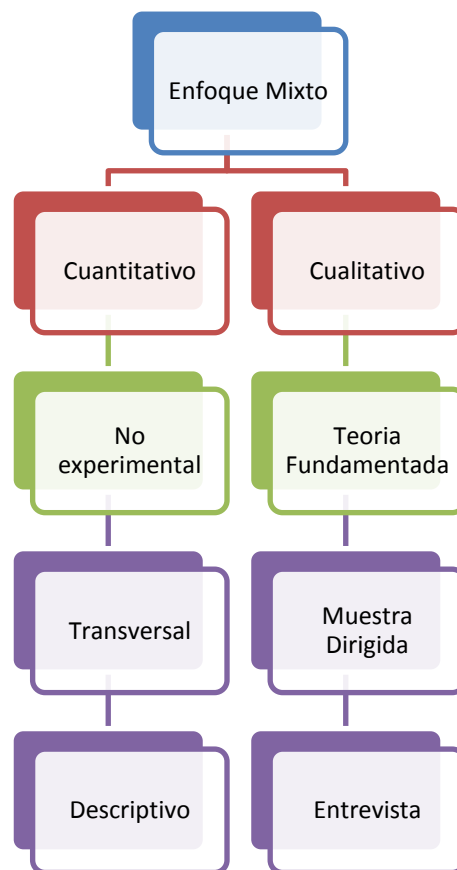


Figura 3. Diseño de la Investigación

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental transeccional, es decir, la investigación se enfoca en determinar cuál es el nivel o modalidad de una o más variables en un momento dado: evaluar un fenómeno en un punto del tiempo y/o determinar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento.

De este mismo modo, se puede decir que la investigación posee un diseño transeccional descriptivo el cual tiene como objetivo especificar propiedades y características de cualquier objeto que se analice.

El presente estudio inicio con la recolección de datos por medio de una entrevista al Presidente, quien cuenta con el 51% de las acciones y el siguiente socio mayoritario de la empresa para determinar la situación actual, luego se procedió a realizar una encuesta a los clientes para conocer qué productos desean adquirir además del huevo.

En el enfoque cualitativo, la investigación se basó en la teoría fundamentada, donde se comienza examinando el mundo social y en este proceso se desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre.

3.2.1 POBLACIÓN

La población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. La población para esta investigación es la cantidad de pulperías en Tegucigalpa que la Mega Distribuidora visita.

3.2.2 MUESTRA

Para determinar la muestra, se necesita definir la unidad de análisis. A esta unidad de análisis se le denomina también casos o elementos, una vez definidos se delimita la población. La unidad de análisis en la investigación son las pulperías que del área de Tegucigalpa que visita la Mega Distribuidora Avícola. La técnica empleada para determinar la muestra es un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, donde cada elemento es seleccionado independientemente de los otros elementos.

Se calcula utilizando la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

z= valor z curva normal = 1.96

p= probabilidad de éxito= 0.5

q= probabilidad de fracaso= 0.5

N= Población= Pulperías de Tegucigalpa que visita la Mega Distribuidora Avícola= 6,000

e= Error muestral= 5%

De acuerdo a esto se plantea lo siguiente:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 6,000}{0.05^2}$$

Donde n= 361

De acuerdo a lo anterior, si la población de pulperías que visita la Mega Distribuidora Avícola es de seis mil en Tegucigalpa, el resultado muestral es de 361, a quienes se le aplicó una encuesta para determinar si el interés que además de huevos le vendan otros productos.

3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y DE RESPUESTA

Al momento de seleccionar una muestra, previamente se debe de definir la unidad de análisis, que pueden ser individuos, eventos, organizaciones, etc. Una vez definida esta unidad, se delimita entonces la población. En la presente investigación, la unidad de análisis son los tenderos a los cuales la Mega Distribuidora les distribuye, específicamente en la zona de Tegucigalpa. La unidad de respuesta es en porcentaje.

3.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS

Una vez definida la muestra, es determinante establecer los instrumentos de medición requeridos para obtener información sobre las variables que se estudian. Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. Todo instrumento debe ser válido, objetivo y confiable (Hernández et al., 2007).

3.3.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos aplicados son los siguientes:

3.3.3.1 ENTREVISTAS

La entrevista fue un importante instrumento utilizado para la investigación. Se aclararon factores externos e internos de la empresa, se obtuvieron puntos de vista y opiniones sobre implementar una estrategia de diversificación. Este instrumento se aplicó a dos de los gerentes, el Presidente y tres de sus socios.

3.3.2 TÉCNICAS

Se utilizó la encuesta. A continuación se detalla.

3.3.2.1 ENCUESTA

La encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

El objetivo principal de la encuesta es determinar que otros productos les gustaría adquirir aparte de los huevos que le ofrece la Mega Distribuidora Avícola y si estarían dispuestos a comprarlos. La aplicación de esta encuesta fue realizada por los vendedores de la Mega Distribuidora Avícola a los dueños de las pulperías.

3.3.3 PROCEDIMIENTOS

Uno de los procedimientos utilizados, fueron entrevistas a los socios y colaboradores. La primera de las entrevistas fue realizada, el 22 de julio, para ello se citó a dos de sus socios, con la finalidad de obtener información sobre cómo se encuentra la empresa en este momento a nivel organizacional, sus estrategias y como se beneficiaría con la implementación de una estrategia complementaria de diversificación. Se llevó a cabo en las instalaciones de la Mega Distribuidora Avícola en Tegucigalpa, a partir de las cuatro de la tarde. Tuvo una duración de dos horas. De igual manera, se realizaron otras entrevistas en donde no solamente se entrevistó a los socios sino que a los colaboradores para conocer el ambiente interno de la empresa.

Una vez obtenida esta información se procedió a realizar un análisis FODA, determinando así las fortalezas, objetivos, debilidades y amenazas de la empresa.

La aplicación de la encuesta se realizó durante cuatro días, en las pulperías. Dicha encuesta fue aplicada por los mismos vendedores. Una vez realizada la aplicación, los resultados se ingresaron en el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS) para su validación y confiabilidad.

Otro procedimiento fue la implementación de un análisis de las fuerzas de Porter, el cual es un modelo estratégico que propone determinar la rentabilidad de un sector en específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Son fuentes que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.

Las fuentes primarias que se utilizaron son:

- Artículos
- Documentos
- Tesis
- Libros
- Entrevistas
- Internet

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. Ejemplo de estas son: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos. Las fuentes secundarias utilizadas son:

- Diccionarios
- Fuentes electrónicas
- Manuales

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Los resultados de la investigación; proporcionan información relevante, los mismos se muestran a continuación.

4.1 ACTITUD DE LOS SOCIOS

A través de la investigación se realizaron diferentes entrevistas a los socios de la Mega Distribuidora Avícola. Dichas entrevistas ayudaron a determinar el análisis interno así como el externo de la empresa para así fortalecer la estructura organizacional y de esta manera crear nuevas estrategias.

La idea de establecer una distribuidora de huevos surge de la inestabilidad de precios que se da a lo largo del año, además que se detectó que el consumo de esta proteína barata era bajo.

Algunos factores que consideran los socios pertinentes en la empresa se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 2. Factores Externos e Internos

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">- Fuerza de ventas- Vehículos- Alta producción para satisfacer la demanda local y extranjera	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Bajo consumo en el mercado local- Ofrecer productos de valor agregado
Debilidades <ul style="list-style-type: none">- Falta de estructura organizacional- Inherencia de alguno de sus socios	Amenazas <ul style="list-style-type: none">- Inseguridad en el país hacen que los establecimientos abran y cierren constantemente

4.2 PRODUCTOS A DISTRIBUIR

Se diseñó una encuesta con cuatro preguntas dirigida a los tenderos en Tegucigalpa. Dicha encuesta se realizó para determinar qué productos se pueden ofrecer además de huevos. Los resultados se muestran a continuación:

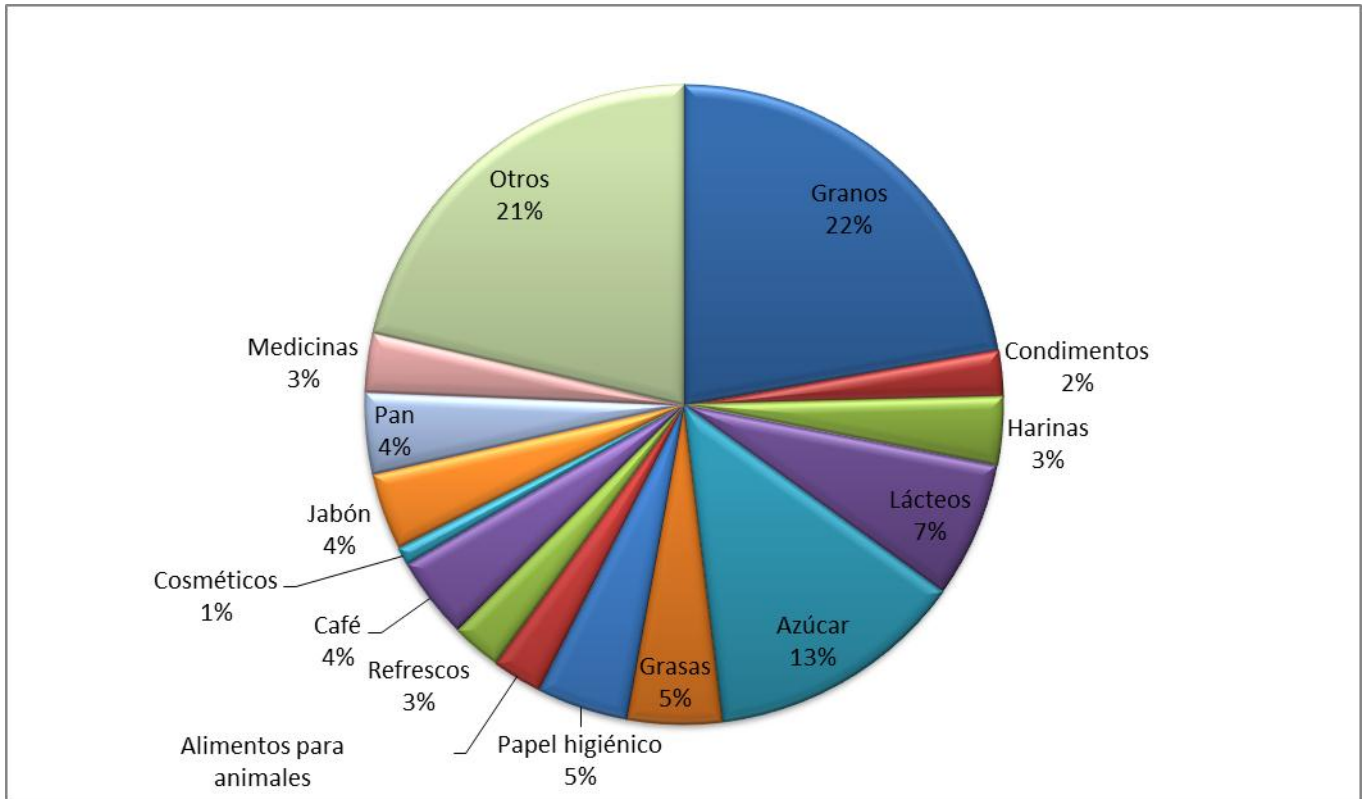


Figura 4. ¿Qué productos le gustaría comprar a domicilio?

Se puede observar que los granos básicos como ser, arroz, frijoles y maíz son los productos que la mayoría de las personas desea adquirir, seguido por azúcar y lácteos. Sin embargo, las grasas fue el producto elegido a distribuir, ya que es el producto que los socios prefieren, no es altamente perecedero, es de fácil manipulación y almacenamiento.

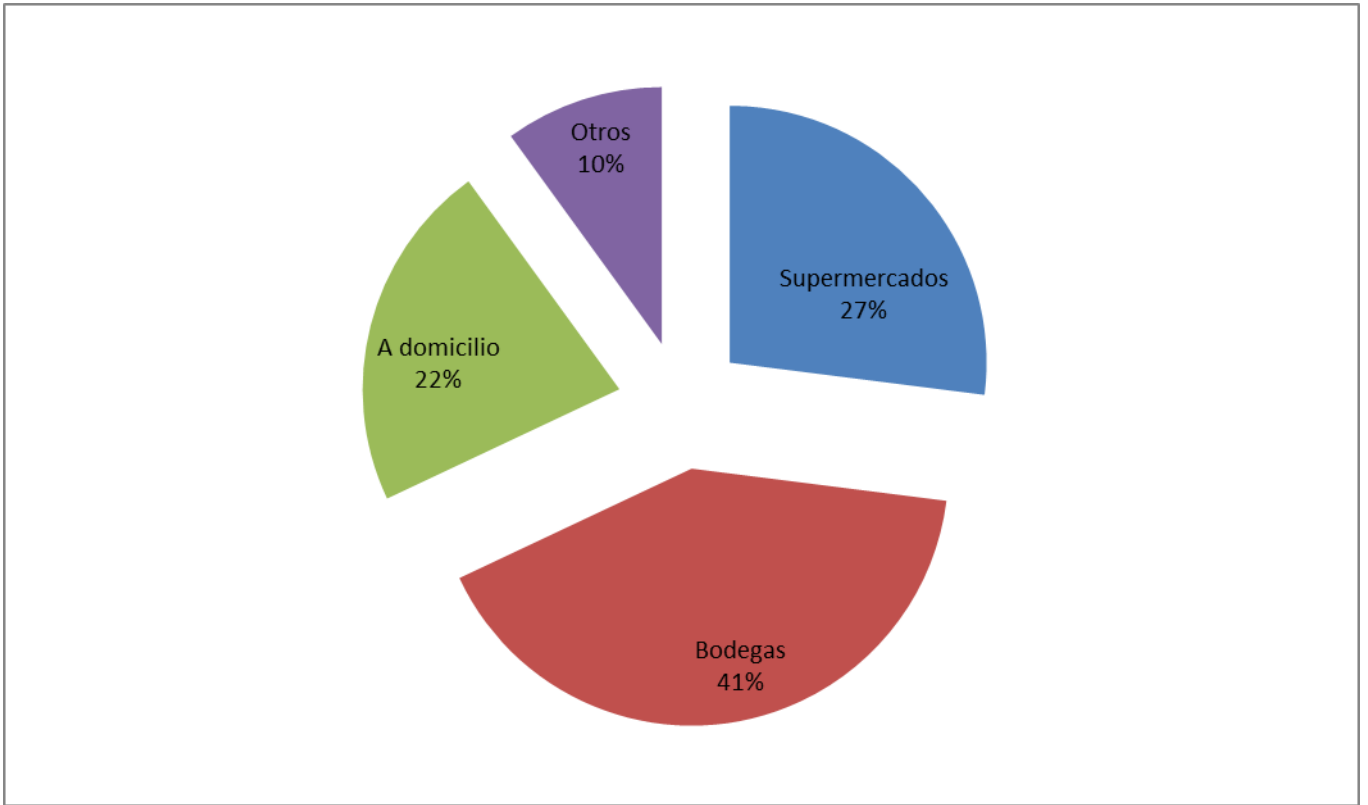


Figura 5. ¿Dónde compra estos productos actualmente?

A pesar de que la mayoría de los tenderos adquieren sus productos en bodegas y supermercados, se busca que estos los adquieran a domicilio, al mismo tiempo que se les vende el producto central, que es el huevo.

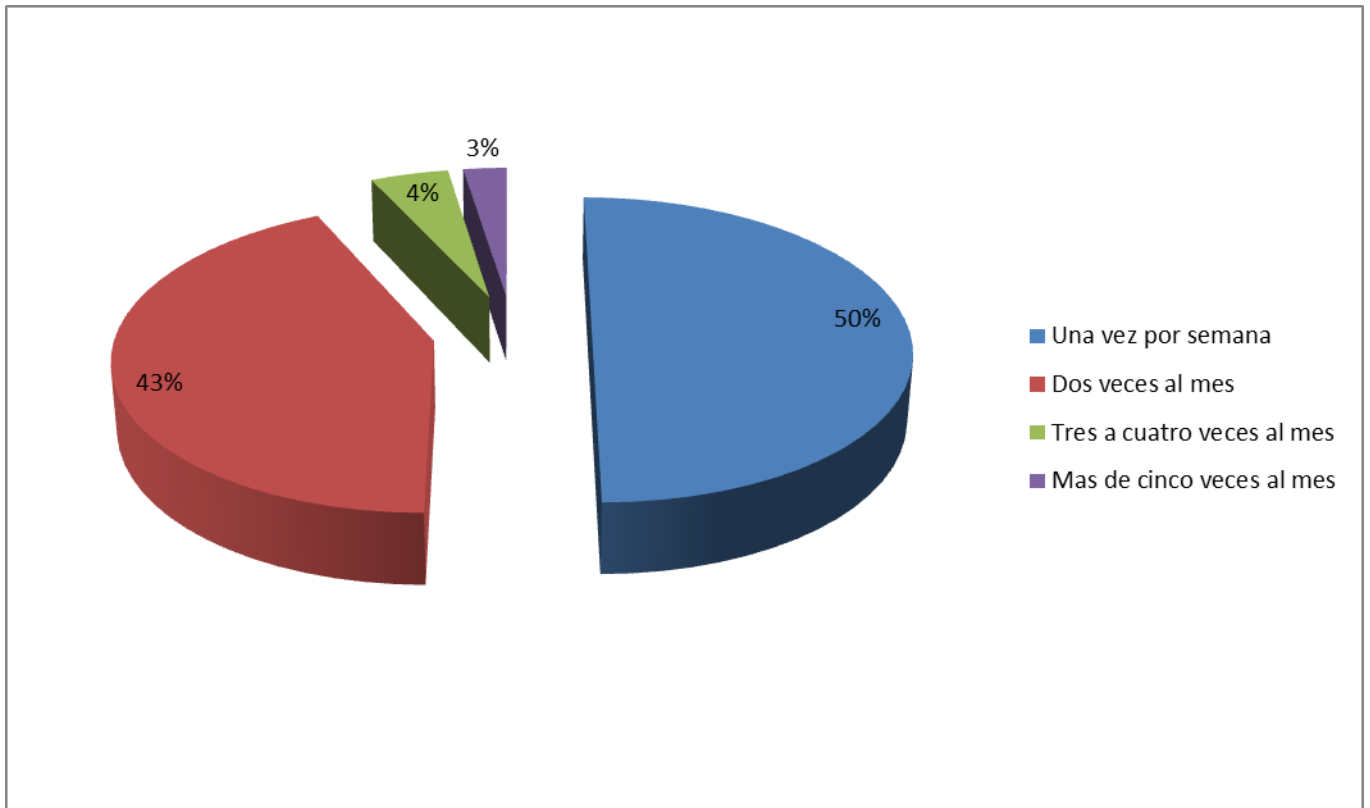


Figura 6. ¿Con qué frecuencia compra estos productos?

Con la frecuencia que compra estos productos, podemos determinar cuántas veces se les puede ofrecer a la semana o al mes, ya sea una vez por semana o dos veces al mes.

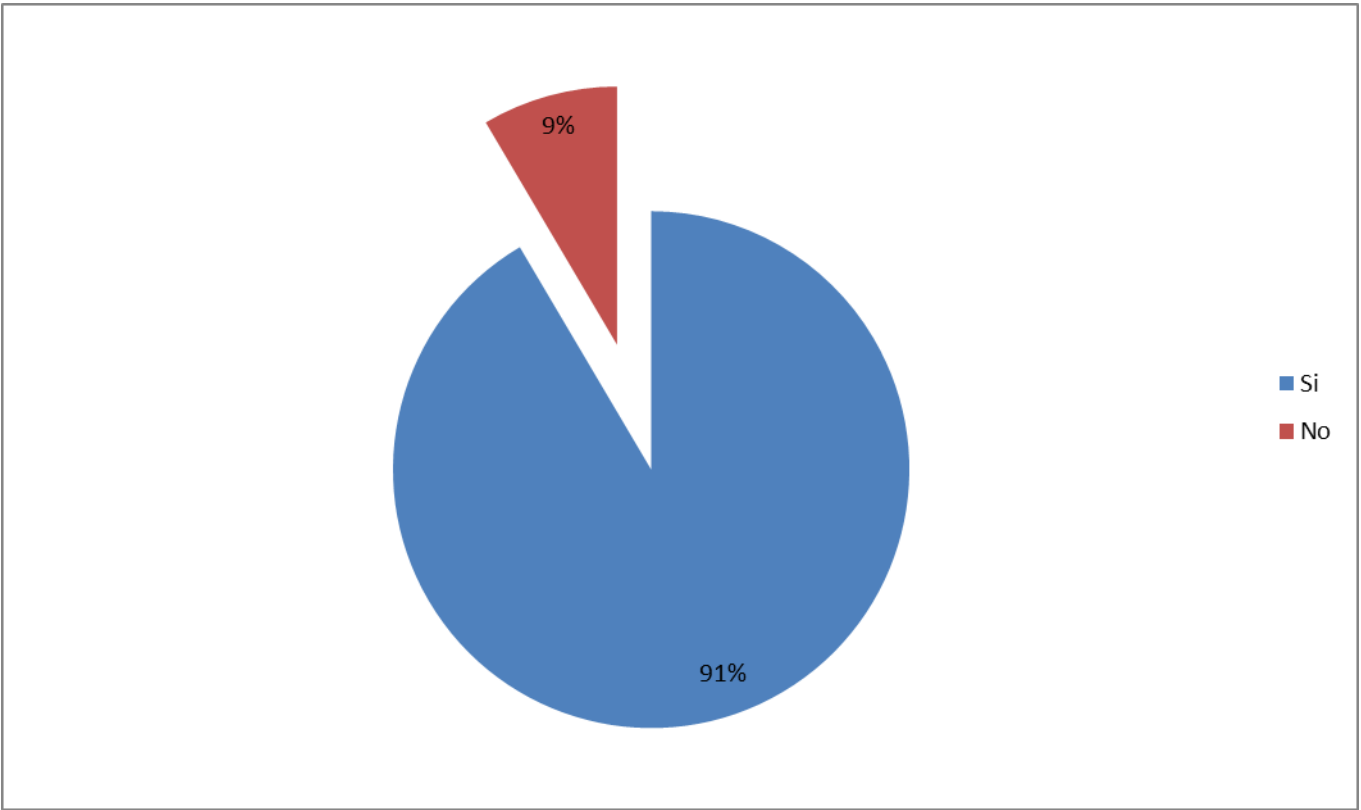


Figura 7. ¿Compraría estos productos en la Mega Distribuidora Avícola?

La mayoría de los encuestados apoyan a la Mega Distribuidora Avícola, en comprar productos que no sean solamente huevos, en la comodidad de su negocio.

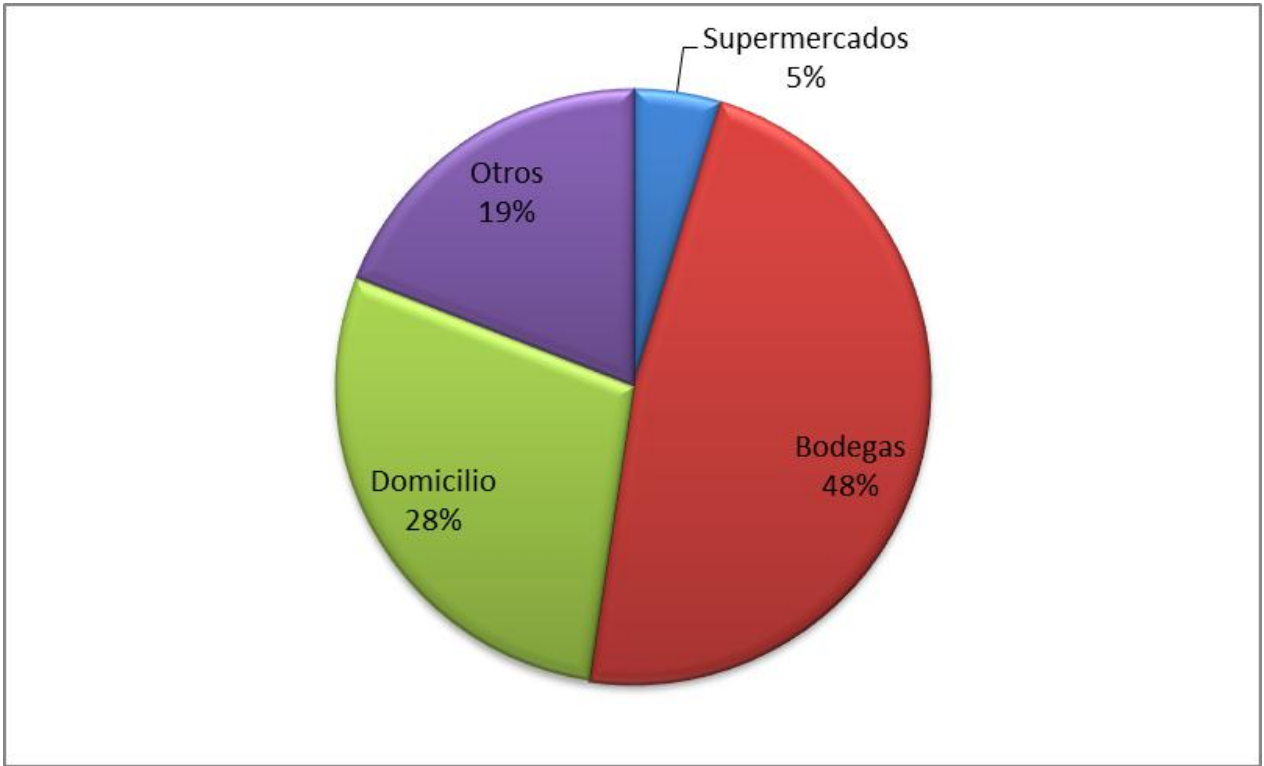


Figura 8. ¿Dónde compra los productos (grasas) actualmente?

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los tenderos compra los productos en bodegas y supermercados, sin embargo, el producto grasas es obtenido mayormente en supermercados y a domicilio, donde se desea obtener todo este porcentaje de venta a domicilio.

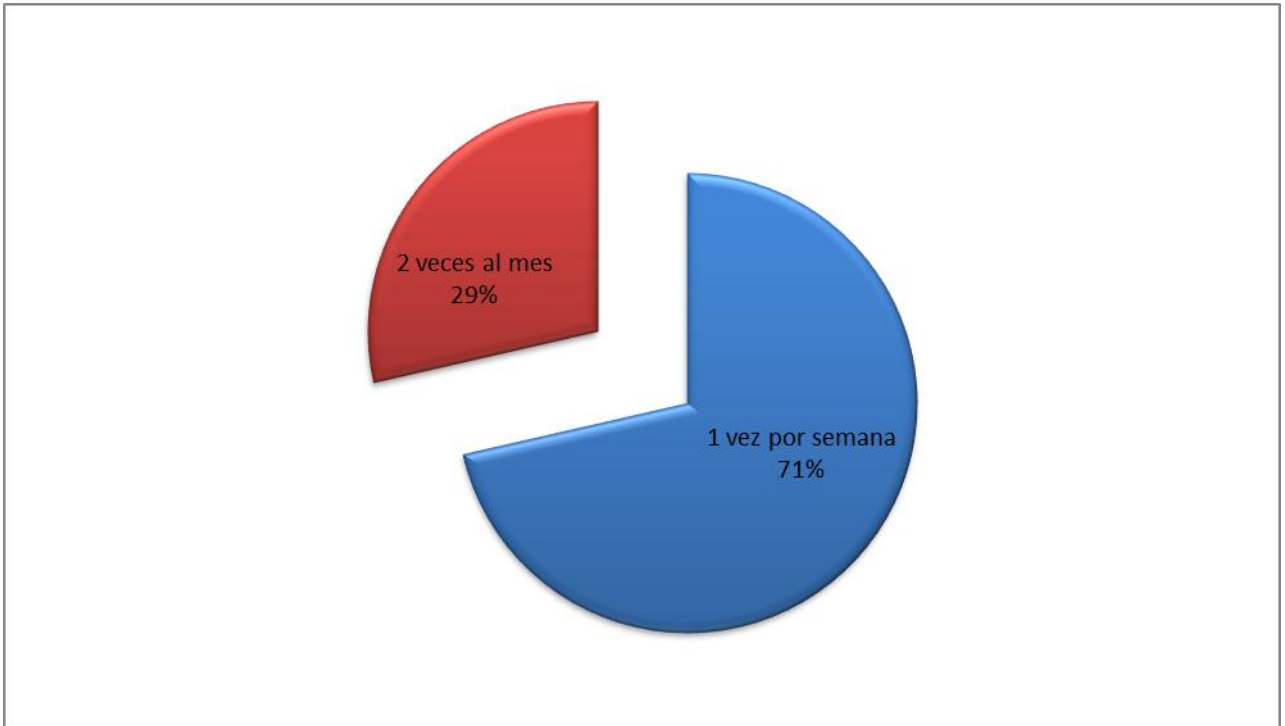


Figura 9. ¿Con qué frecuencia compra estos productos (grasas)?

Las grasas es un producto que los encuestados adquieren una vez por semana o dos veces al mes, donde nos da una idea de la frecuencia con que se desea comenzar a introducir este nuevo producto complementario al huevo.

4.3 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Se realizó un análisis interno y un análisis externo con algunos de los socios. Dicho análisis sirve para determinar cómo se encuentra la empresa en todos sus aspectos.

A continuación se muestra en la siguiente figura:

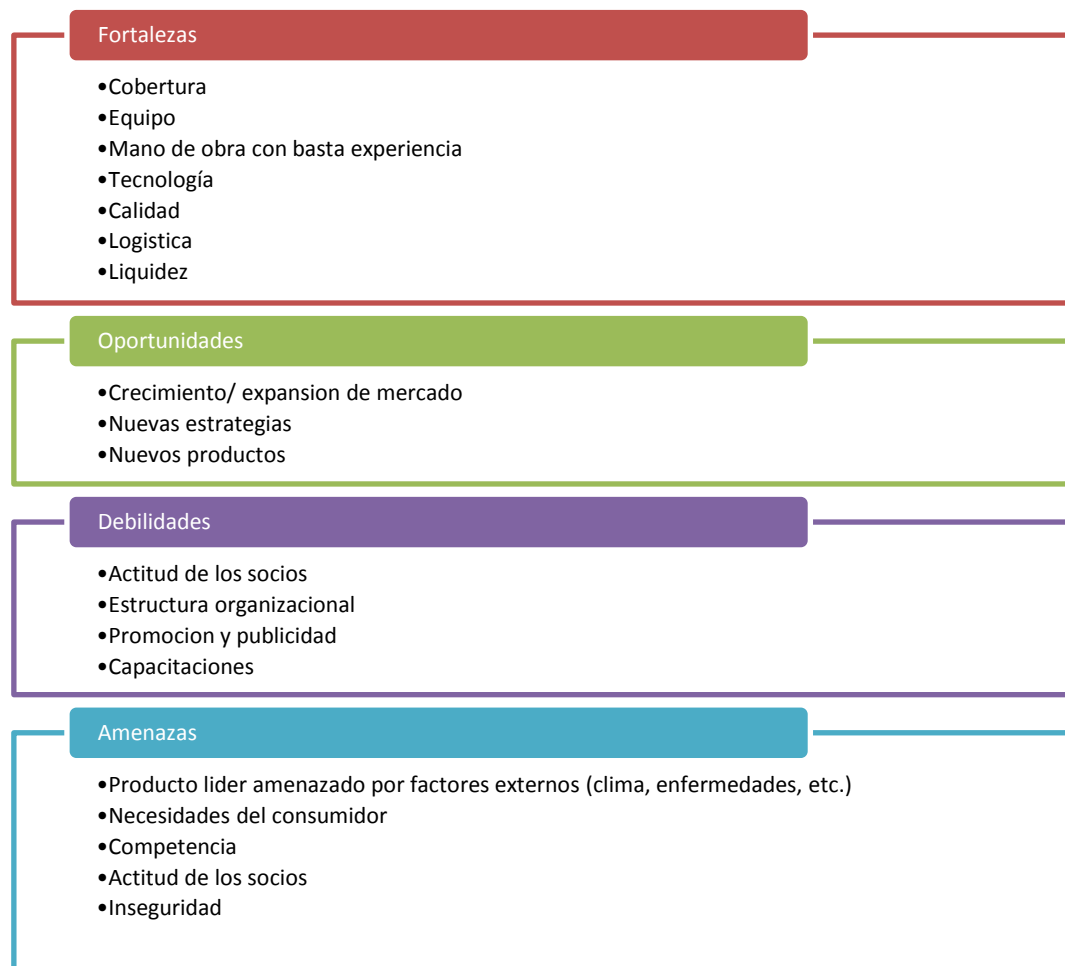


Figura 10. Análisis FODA

Cabe destacar que dicho análisis determinó como se encuentra la empresa actualmente para poder implementar la estrategia complementaria de diversificación.

4.4 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER



Figura 11. Análisis de las Fuerzas de Porter

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Para que la empresa Mega Distribuidora Avícola se convierta en una empresa aún más sólida, los Socios deben comprender la importancia de la planeación estratégica y elaborarla de forma establecida (trimestral, semestral o anual) y dirigirse en base a esta e ir haciendo las modificaciones según sea necesario.
- Si bien el personal se encuentra satisfecho con el ambiente de la empresa es necesario reforzar ciertos puntos como ser descripción de puestos, capacitación e involucrarlo más en la elaboración y comunicación de la estrategia complementaria de diversificación.
- Para que los socios y colaboradores entiendan la situación actual de la empresa, deben comenzar a medir los objetivos con los que ya cuentan pero no miden, así obtendrán evidencia y podrán tomar acciones y hacer ajustes basados en evidencia.
- El implementar una estrategia complementaria de diversificación sería un movimiento oportuno, ya que aprovecharían la capacidad instalada y su posición en el mercado.
- La investigación de mercado realizada, indica que la implementación de una estrategia complementaria de diversificación sería bien recibida por los clientes, ya que sería apoyada por los clientes actuales.
- Implementar la estrategia complementaria de diversificación, traería rentabilidad extra a la empresa, pues la inversión sería mínima, ya que igualmente tiene los mismos costos por la distribución del huevo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para evitar cualquier inconformidad y temor entre los colaboradores de la Mega Distribuidora avícola, la empresa debería implementar la gestión de cambio.
- Para un mejor enfoque y un mayor alineamiento entre gerencia, colaboradores la misión y visión debería ser replanteada.
- Para aprovechar la capacidad instalada es necesario implementar una estrategia complementaria de diversificación, de esta manera se aprovechara el recurso humano, las instalaciones y la inversión en logística con la que actualmente cuenta la empresa.
- De implementarse la estrategia complementaria de diversificación, se recomienda iniciar con el grupo de las grasas, siendo el grupo de productos que más se alinea con la empresa.
- Para ir logrando un posicionamiento, la empresa debería comenzar con los clientes contemplados en Tegucigalpa y evaluar la evolución para ir incrementando su cartera por zona y tipo de cliente.
- Por la estrategia de la empresa Corporación Dinant, es la empresa que reúne los requisitos y por lo cual es la empresa con la cual deberían establecer alianza, tanto por el tipo de producto que son las grasas, que según la investigación se recomienda, como por el resto de portafolio de productos que maneja, ya que podrían representar crecimientos de líneas para la Mega Distribuidora avícola, ya que también en la investigación realizada son de interés para el mercado meta, como ser condimentos, margarinas, entre otros.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo se detalla el plan estratégico y las herramientas utilizadas en cuyos resultados anteriores (ver capítulo IV. Resultados) demuestran que estas aplicadas han dado como resultado que es necesario un cambio en el comportamiento de los socios para el fortalecimiento de la estructura y así implementar una estrategia complementaria de diversificación para el aprovechamiento de la Mega Distribuidora Avícola.

6.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA MEGA DISTRIBUIDORA AVÍCOLA

Mega Distribuidora Avícola S.A de C.V. empezó operaciones el 11 de Noviembre del 2002, a iniciativa de un grupo de 6 empresas líderes en la producción y comercialización de huevo blanco para consumo humano, dos Sociedades de capital salvadoreño y 4 locales establecidos en la Zona Norte. Actualmente tiene 11 socios.

La cobertura de la empresa es a nivel nacional, con una oficina principal en Tegucigalpa y 12 sucursales en las zonas de mayor concentración poblacional de donde salen a distribuir el producto al interior del país.

Dentro de la cartera de clientes, se atiende a las grandes cadenas de Supermercados e Hipermercados como ser La Colonia, Price Smart, Tiendas Paiz en Tegucigalpa y Junior, Colonial, La Antorcha en SPS entre otros. Los hoteles Camino Real Intercontinental, Marriot, Clarión, Alameda, Complejo Plaza San Martin entre otros. También se abastece la Suplidora Nacional de Productos Básicos (BANASUPRO)

Dentro de las marcas en Supermercados e Institucionales que maneja la empresa se encuentra “Rica Yema” y “Deli Yema”, “Papá Huevo”, Míster Huevo y “Eggcelente”, este último con omega 3.

6.2 SITUACION ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

La empresa Mega Distribuidora Avícola, es líder de mercado, siendo la única distribuidora avícola en Latinoamérica, cuenta con granjas altamente tecnificadas, brindando así productos de calidad y únicos que satisfacen las necesidades de los consumidores, en los diferentes segmentos de mercado. Su estrategia de diferenciación amplia les ha permitido ser líder de mercado, pues entre otras características, la cobertura a nivel nacional y su estructura fuertemente orientada a nivel de ruteo ha permitido posicionarse.

Sin embargo una de las limitantes para el crecimiento en la aplicación de nuevas estrategias, como ser la estrategia complementaria de diversificación, ha sido el comportamiento y actitud de los socios.

COMPROMISO

La Mega Distribuidora Avícola se rige bajo el siguiente compromiso empresarial:

VISIÓN:

Posicionarnos como líder en la comercialización de huevos frescos, que reúnan los mayores estándares de calidad, con distintivos de marca y empaque con cobertura a nivel nacional.

MISIÓN:

Somos una empresa enfocada en la atención del cliente, diferenciándonos por la comercialización de un huevo fresco e higiénico producido en fincas tecnificadas; utilizando los mejores canales de distribución; promoviendo el desarrollo de nuestro recurso humano a través de programas de capacitaciones, para la aplicación de procesos tecnológicos que contribuyen a una optimización de los recursos; fomentando una cultura organizacional orientada en valores y cuidado del medio ambiente.

VALORES:

- Respeto: Consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos de los compañeros de trabajo. Conscientes del valor de la persona y la manera de expresarnos de ella y en el entorno de ella.
- Honestidad: La integridad es parte fundamental, fomentamos la ética profesional, cumplimos con estricto apego a las leyes vigentes y mantenemos una imagen y conducta de buen ciudadano.
- Actitud de Compromiso y Responsabilidad: Nos centramos en la productividad en lo que hacemos midiendo los recursos invertidos contra los productos percibidos. Con una definición clara de lo que quiere alcanzar a diario, mensual y anual; en base a ello orientamos los esfuerzos y recursos.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Diferenciarnos de la competencia apostando por la calidad y la mejora continua,
- Clientes satisfechos al 100%.
- Desarrollar relaciones estables con los proveedores y subcontratistas que permitan mejorar la satisfacción de los clientes
- Disponer de los equipos más competitivos en cuanto a innovación y calidad
- Asesorar al cliente en el servicio solicitado, ofreciendo soluciones que contribuyan a mejorar los resultados.
- Cumplir las normativas legales sobre equipos y seguridad.
- Que el pago de nuestros clientes sea contra entrega
- Lograr exoneración fiscal
- Mayor margen de ganancia

6.3 ANÁLISIS EXTERNO

6.3.1 ANÁLISIS PESTELE

Político

Todas las exportaciones avícolas y productos lácteos serán certificados para garantizar un comercio seguro y que todo lo que salga del país cumpla con los requisitos de calidad e inocuidad para aseguramiento del bienestar humano de la población nacional y de los países que se mantienen relaciones comerciales.

La importación de productos avícolas hasta julio del 2009 fue de alrededor de 11 mil cajas de huevos de 3 60 unidades cada una, desde esta fecha no ha entrado producto. Además existen acuerdos, normas y convenios que regulan la industria avícola en el país.

Económico

En Honduras la actividad avícola representa una base importante en la economía con una producción de 900 millones de unidades (2500 mil caja de producción anual) de huevos y aporta 5% al PIB con inversiones de siete mil millones de lempiras, con impuestos generados al estado de 180 millones lempiras y con 14,000 empleos directos y 150 mil empleos indirectos.

En la siguiente tabla, se muestran unos indicadores económicos relacionados con la industria avícola en Honduras:

Tabla 3. Indicadores Económicos Industria Avícola

Indicadores	
Monto de Capital Invertido	Lps.10 Mil Millones
Inversión Anual Constante	Lps. 1,000 Millones
Empleos directos-permanentes	14,000
Empleos indirectos la mayoría en el área rural	160,000
Contribución al Producto Interno Bruto Agropecuario	18%
Crecimiento promedio sostenido	10% anual
Aportación de proteína animal en la dieta de los hondureños	70%

Fuente OIRSA 2011

Sociocultural

Actualmente se tiene la creencia de que el huevo es un alimento que no se puede consumir todos los días, debido a que tiene niveles altos de colesterol. Asimismo, otro factor que influye es el poder adquisitivo de la población.

Tecnológico

En las granjas se cuenta con los más altos niveles de tecnificación para poder brindar a los consumidores productos de calidad que satisfagan las necesidades de estos. Se cuenta con personal calificado en gestión de calidad para verificar que se cumplan con los estándares internacionales en el cuidado de las aves para que el huevo que produzcan sea de la mejor calidad. Los empaques están diseñados de forma tal que el producto este protegido y no sufra daño al momento de ser transportado por el personal de logística y así poder garantizar la satisfacción del consumidor final.

En relación a los sistemas de información, se cuenta con un ERP y CRM llamado Hansaworld Enterprise, este ofrece los módulos típicos de un sistema de ERP (Enterprise ResourcePlanning) como ser contabilidad, procesamiento de órdenes, stock, producción y proyectos además que la información es almacenada en una sola base de datos, todas las partes del sistema están conectadas por defecto sin la necesidad de utilizar distintas aplicaciones para poder combinarlas y a medida que la empresa crece, el sistema puede expandirse.

Legal

Existen acuerdos, normas y convenios que regulan la industria avícola en el país. Entre ella las importaciones de huevo tiene que venir de granjas libres sin vacunación de influenza aviar así como de grupos de granjas libre sin vacunación, para salmonella, gallinarum y pullorum enfermedades específicas de las aves además de la enfermedad de laringotraqueitis infecciosa aviar y de grajas libres de enfermedades de Newcastle en vacunación con cepas lento génicas.

Ecológico

En la Mega Distribuidora Avícola, se cuenta con procedimientos especiales para el cuidado del medio ambiente, entre ellos, La Producción más Limpia (P+L), que es la continua aplicación de una estrategia ambiental preventiva, integrada a los procesos, productos y servicios, con el fin de mejorar la eco-eficiencia y reducir los riesgos para los humanos y el medio ambiente (PNUMA/IMA, 1999). La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) desarrolló una metodología de P+L basada en la evaluación de los procesos e identificación de las oportunidades para usar mejor los materiales, minimizar la generación de los residuos y emisiones, utilizar racionalmente la energía y el agua, disminuir los costos de operación de las plantas industriales, y mejorar el control de procesos e incrementar la rentabilidad de las empresas, aplicando el concepto de las 3 R's (Reducción, Reutilización y Reciclaje) (ONUDI, 1999) («Guía de Producción Mas Limpia para la producción avícola», 2009).

A nivel externo la Mega Distribuidora Avícola, tiene que cumplir con normas que más bien benefician la calidad y la seguridad del producto. Así mismo hay leyes que incentivan la producción nacional ya que estas, regulan y protegen la venta nacional del producto y restringen las importaciones del mismo. A nivel tecnológico, la empresa cuenta con tecnología que permite ofrecer un producto de calidad, aprovechando y maximizando los recursos en cada proceso.

ANÁLISIS INTERNO

Según la entrevista realizada, (ver entrevista Tabla 3.), podemos ver que si bien los colaboradores están satisfechos con la empresa en sí, en cuanto a su ambiente, incentivos, podrían haber mejoras que beneficiarían a la empresa.

Por lo cual se propone:

- Tener Objetivos medibles: la empresa ya cuenta con objetivos, sin embargo no se miden de forma periódica.

Por lo cual se propone comenzar a medir los objetivos y de ahí partir para ir mejorando.

- Descripciones de puesto y Procedimientos 'a la mano': si bien cuentan con descripciones de puesto no pueden ser consultadas fácilmente.

Por lo cual se propone: en el área de trabajo poner una carpeta con los procedimientos que competen al área, para en caso de necesita puedan ser consultados fácilmente. Así mismo, entregar y repasar las funciones y la estructura organizacional.

- Capacitaciones Internas: la empresa actualmente no tiene capacitaciones calendarizadas, si no van surgiendo según la necesidad.

Por lo cual se propone: cada jefe de área remitir las necesidades detectadas en su personal, para poder capacitar, las capacitaciones serian dadas por otros colaboradores que tenga el conocimiento así como capacitaciones externas y calendarizarlas.

- Mayor involucramiento: a nivel de gerencia cuentan con una estrategia y objetivos a seguir, sin embargo no es compartido con el personal pertinente.

Por lo cual se propone: involucrar a las jefaturas correspondientes para sumarlos e involucrarlos, y estos a su vez comuniquen la información que pueda ser compartida con su personal.

6.4 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPLEMENTARIA DE DIVERSIFICACIÓN

La Mega Distribuidora Avícola cuenta con las siguientes ventajas competitivas que la han posicionado líder en el mercado:

- Cobertura: cuenta con una cobertura a nivel nacional, ubicando sus bodegas estratégicamente, abaratando costos de centralización y distribución, llegando en tiempo y forma a los diferentes puntos del país.
- Tecnología: granjas equipadas con tecnología de vanguardia que permiten asegurar la calidad de los productos.
- Calidad: productos de calidad desde su producción hasta su entrega, pues cuenta con empaques que aseguran la inocuidad del producto así como una cadena de distribución que mantiene la calidad del producto.
- Innovación: cuenta con productos novedosos y únicos en el mercado.

6.5 ESTRATEGIA COMPLEMENTARIA DE DIVERSIFICACIÓN

La Mega Distribuidora Avícola actualmente cuenta con una estrategia de diferenciación amplia, sin embargo se plantea implementar una estrategia complementaria de diversificación horizontal, es decir, que la empresa adicione nuevos productos que no están necesariamente relacionados entre sí, pero si son aptos para el mercado actualmente atendió por la empresa, pues se consideran de uso complementarios (Allen & Gorgeon, 2003).

6.5.1 CARACTERÍSTICAS

Las características que permitirían implementar dicha estrategia sería:

- Cobertura: la empresa ya cuenta con una cobertura a nivel nacional, cartera de clientes definida y fidelizada con su producto actual. Mensualmente, se visitan seis mil pulperías en la zona de Tegucigalpa, en promedio treinta y cinco pulperías diarias por vehículo, dando como resultado 700 visitas al día.
- Flota de camiones para zona centro: veinte camiones, de tres toneladas equipados con un cajón que asegura la calidad del producto. Así mismo cada camión cuenta con GPS, por lo cual se monitorea y reduce cualquier posibilidad de perdida por robo.
- Capacidad Instalada: la empresa cuenta con 11 bodegas a nivel nacional, específicamente en la ciudad de Tegucigalpa, cuenta con un plantel de

4,000 metros cuadrados, aparte de instalaciones administrativas y parqueo. La bodega cuenta con una subdivisión por marca. Teniendo capacidad en una de las subdivisiones para almacenamiento de otros productos.

- Recurso Humano:
 - o Un Gerentes de ventas
 - o Un Supervisor de ventas
 - o Veinte Vendedores
 - o Veinte Ayudantes

Así mismo se plantea reformular la Misión y Visión:

Misión

Somos una empresa comercializadora de huevos frescos del tamaño y calidad que satisfacen los requerimientos del consumidor todos los días del año con un excelente servicio y cobertura nacional.

Visión

Ser líderes en la comercialización de huevos frescos y otros productos que reúnan los mayores estándares de calidad, con distintivos de marca y empaque. Contando con una cobertura a nivel nacional y regional satisfaciendo a nuestros clientes y proveedores.

6.5.2 PRODUCTO INICIAL PROPUESTO

Según la investigación de mercado realizada a los clientes, se encontró que los productos con un mayor potencial por el interés demostrado por ser adquiridos a través de la Mega Distribuidora Avícola son:

- Granos: 22%
- Azúcar: 13%
- Grasas: 5%
- Otros

Si bien, el grupo de las grasas no están entre las primeras opciones, debido a la estructura actual de la empresa, refiriéndose a recurso humano, instalaciones y logística este grupo resulta ser el más óptimo a ser distribuido por la Mega Distribuidora Avícola.

Cuando mencionamos grasas, nos referimos a aceite y manteca vegetales cuales se comercializan después de ser sometidos al proceso de refinación y deben ser conservados en condiciones que permitan mantener su calidad y valor nutricional hasta el momento de su consumo.(Morales & Camean, 2012)

El aceite y/o la manteca son producto de uso diario en los hogares hondureños y es un producto que no es fácilmente sustituible, en dado caso se sustituyen entre sí, ya sea por motivos de salud que la manteca es sustituida por el aceite o por motivos de presupuesto que la manteca puede sustituir el aceite.

6.5.3 MERCADO META

Si bien la Mega Distribuidora Avícola alcanza a supermercados e hipermercados, bodegas, clientes institucionales como hoteles, restaurantes, hospitales, escuelas y pulperías a nivel nacional, de inicio se recomienda cubrir solamente las pulperías más importantes de la zona centro y más específicamente las pulperías ubicadas en Tegucigalpa. Las pulperías, son tiendas donde se venden artículos de alimentación, limpieza y mercería y otros necesarios para la casa.

Estas, a su vez proveen al consumidor final, que según el Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo, los consumidores finales, son personas u organizaciones que hacen uso efectivo de un determinado producto o servicio y a la que conlleva el suministro de un bien. Quienes en este caso son, las amas de casas de los hogares ubicados en los diferentes barrios y colonias en donde están ubicadas las pulperías. Quienes pueden pertenecer a la clase económica baja hasta la clase económica media alta.

6.5.4 PROVEEDORES

Actualmente en Honduras hay dos grandes grupos productores de grasas que tiene capacidad para cubrir la demanda a nivel nacional, los cuales son Grupo Jaremar y Corporación Dinant.

Ambas empresas proveedores de estos productos cuentan con estándares de calidad aceptados por la Mega Distribuidora Avícola, son marcas reconocidas y producidas en Honduras, requisitos importantes según lo descrito en la misión y visión de la empresa, así mismo han mostrado interés en ser distribuidos por la Mega Distribuidora Avícola.

GRUPO JAREMAR

Empresa Centroamericana de sólido prestigio a nivel nacional y centroamericano, que nace del jointventure realizado en 1994 entre dos importantes compañías Chiquita Brand y Grupo Jare, con esta fusión se logra un importante estructura de agroindustria y producción de bienes de consumo masivo («Unimerca», s. f.).

CORPORACIÓN DINANT

Dinant es una empresa líder de clase mundial, con capital hondureño y con operaciones en toda Centroamérica y en el Caribe, fundada en el año de 1960. Provee las principales materias primas para la elaboración de los productos de consumo masivo, asimismo la producción de frutas y vegetales frescos para la exportación y la ampliación de productos alimenticios que satisfacen los gustos más exigentes («Quiénes Somos - Dinant», s. f.).

Ambos proveedores manejan un portafolio de productos en los cuales posteriormente la empresa puede extender su distribución.

6.5.5 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Abajo se detalla los productos por proveedor de específico interés para este proyecto, el cual incluye la participación de mercado que cada proveedor tiene en el mercado actual, los productos, presentación, empaque, distribuidores así como su la publicidad y promoción que maneja.

Tabla 4. Análisis de Proveedores

		Participacion de Mercado	Producto	Presentacion	Empaque	Distribuidores	Publicidad y Promocion
Corporacion Dinant	Aceite	51%	Mazola/ ISSIMA	Bolsas 180 ml	48, 24,18, 12, 6 unidades	Dinant	Television, radio, escrito, matrial P.O.P en los puntos
				Bolsa 443 ml			
				Bolsa 750 ml.			
				Botellas 32 oz			
				Galón.			
	Manteca	42%	Mazola/ ISSIMA	1/2 libra	50 y 25 unidades		
			1 libra				
			1 kilo				
Grupo Jaremar	Aceite	35%	Clover Brand/ Doral	Bolsa 443 ml	48, 24,18, 12 unidades	UNIMERC/ CODIS	Television, radio, escrito, matrial P.O.P en los puntos
				Botellas 33 oz,			
				Botellas 1.5 Lt,			
				Botellas 2 Lts.			
				Botellas 3Lts			
	Manteca	53%	Clover Brand/ Doral	1/2 libra	50 y 25 unidades		
			1 libra				
			1 kilo				

Según el análisis de los proveedores, se determina que de acuerdo a la participación de mercado, las estrategias de promoción y publicidad y futuras extensiones de línea, es conveniente hacer alianza con Corporación Dinant, ya que también se alinean a las estrategias de los socios.

6.5.6 COMPETENCIA

Según la investigación de mercado realizada a través de la encuesta, se descubrió que los clientes actualmente atendidos, adquieren la mayoría de sus productos en bodegas del mayoreo representando un 41% y en segundo lugar están los supermercados con un 27%, razón por lo cual se determina que la competencia son:

- Bodegas del mayoreo
- Súper e Hipermercados

Tabla 5. Análisis de la Competencia

	Producto	Presentación	Costo	Precio de Venta MEGA	Precio Promedio de Venta Supermercados	Precio Promedio de Venta Bodegas	Variación % Mega vs Supermercados	Variación % Mega vs Bodegas
Aceite	Mazola	Bolsas 180 ml	9.99	11.49	11.75	13.00	-2%	-12%
		Bolsa 443 ml	19.64	22.59	23.11	22.67	-2%	0%
	ISSIMA	Bolsas 180 ml	10.63	12.22	12.50	14.00	-2%	-13%
		Bolsa 443 ml	23.38	26.88	27.50	28.00	-2%	-4%
Manteca	Mazola	1/2 libra	7.46	8.58	8.78	8.00	-2%	7%
		1 libra	12.70	14.61	14.95	15.00	-2%	-3%
	ISSIMA	1/2 libra	6.50	7.48		8.00	n/h	-7%
		1 libra	15.56	17.89	18.30	15.00	-2%	19%

6.5.7 DEMANDA

A continuación se presentan dos escenarios que consisten en la implementación de la estrategia complementaria de diversificación y en la no implementación de dicha estrategia.

Escenario # 1 Implementar Estrategia Complementaria de Diversificación

Abajo se desglosa la demanda por punto de venta, considerando el proveedor escogido, Corporación Dinant.

Se consideraron los siguientes datos:

- El universo de pulperías visitada en la ciudad de Tegucigalpa es de 6,000.

- El porcentaje estimado de compra es de 10%, esto considerando las personas que compran en supermercado y bodegas. (Información extraída en la encuesta, cruce: Lugar de compra con producto de interés)
- Unidades por punto de venta: se hace una estimación basada en un promedio conservador de lo conversado con los tenderos.
- Frecuencia de compra: 1 vez por semana. (Información extraída de la encuesta, cruce: frecuencia de compra con producto de interés)
- Total de unidades: unidades por punto * No. de pulperías interesada
- Total venta al Costo= Total de unidades * Costo
- Total Venta = Total de unidades * Precio de venta
- Total al Venta al costo por Mes = Total de unidades * Costo
- Total Venta al mes = Total de unidades * Precio de venta
- GB: Total venta – total venta al costo

Tabla 6. Análisis de la Demanda

Numero de Pulperias	6,000
% de participacion	10%
Total de Pulperia interesadas	600

			Unidades por punto de venta	Frecuencia de compra por semana	Total Unidades	Costo Unit.	Precio Venta Unit.	Costo Semanal	Venta Semanal	Costo Mensual	Venta Mensual	Utilidad Mensual
Aceite	Mazola	ml	20	1	12,000	9.99	11.49	119,850.00	137,827.50	479,400.00	551,310.00	71,910.00
		Bolsa 443 ml	16	1	9,600	19.64	22.59	188,564.00	216,848.60	754,256.00	867,394.40	113,138.40
	ISSIMA	ml	16	1	9,600	10.63	12.22	102,000.00	117,300.00	408,000.00	469,200.00	61,200.00
		Bolsa 443 ml	16	1	9,600	23.38	26.88	224,400.00	258,060.00	897,600.00	1032,240.00	134,640.00
Manteca	Mazola	1/2 libra	40	1	24,000	7.46	8.58	179,010.00	205,861.50	716,040.00	823,446.00	107,406.00
		1 libra	40	1	24,000	12.70	14.61	304,912.00	350,648.80	1219,648.00	1402,595.20	182,947.20
	ISSIMA	1/2 libra	25	1	15,000	6.50	7.48	97,500.00	112,125.00	390,000.00	448,500.00	58,500.00
		1 libra	25	1	15,000	15.56	17.89	233,325.00	268,323.75	933,300.00	1073,295.00	139,995.00
TOTAL										5798,244.00	6667,980.60	869,736.60

Escenario # 2 No implementar una estrategia Complementaria de Diversificación

En el caso de No implementar la estrategia complementaria de Diversificación, la Mega Distribuidora Avícola, tendría la misma estructura, tendría los mismos costos (costos fijos, costos variables) sin embargo dejaría de percibir L. 6, 667,980.60 en venta y aproximadamente L.869, 736.60 utilidad.

6.5.8 ESTRATEGIAS PROMOCIONALES Y PUBLICITARIAS

La Mega Distribuidora Avícola, cuenta con planes promocionales en los diferentes puntos de venta así como anuncios televisivos, pagina web y carros con publicidad.

Corporación Dinant, cuenta con una campaña publicitaria de 360 grados, es decir, una campaña que integra todos los medios de comunicación que están al alcance del mercado meta objetivo.

Ambas empresas se apoyarían. Se harían actividades de promoción en los puntos, así como bandeos con los diferentes productos (no solo grasas) de corporación Dinant.

6.5.9 CANAL DE DISTRIBUCIÓN



Figura 12. Canal de Distribución

Comercialización es el conjunto de actividades relacionadas con las transferencias de bienes y servicios desde los productores hasta el consumidor final, que en una función coordinada, aseguran la disponibilidad del producto adecuado en el momento y en el lugar oportuno; a los precios y en las cantidades adecuadas (Fernández, Mayagoitia, & Quintero, 2010).

Fabricante: elabora y provee el producto en tiempo y forma, genera la demanda a través de estrategias promocionales, manteniendo interesado al consumidor a través de reconocimiento de marca, precios competitivos y generación de valor.

Distribuidor: suministra el producto en los diferentes puntos de venta, a precios competitivos, facilitando la compra al detallista.

Detallista: buscan que el producto esté disponible, que sean marcas reconocidas a precios accesibles, con márgenes atractivos y que sean demandados por los consumidores.

Consumidor: busca encontrar el producto este donde y cuando lo necesita a un precio accesible.

6.6 GESTIÓN DEL CAMBIO

Situación Actual

La Mega Distribuidora Avícola, actualmente cuenta con una estructura organizacional ya definida, cada departamento cuenta con descripciones de puestos definidos, objetivos e inclusive procedimientos para las áreas operativas, sin embargo, no cuenta con una comunicación ideal. Debido a esto, el personal actúa muchas veces porque es lo correcto a hacer. Así mismo la parte Gerencial no está del todo en sintonía con el personal de jefaturas y operativos, pues estos últimos no están enterados hacia donde se encamina la mega Distribuidora Avícola.

Tipo de Cambio

El tipo de cambio que se propone realizar en la Mega Distribuidora Avícola es la adaptación, ya que es el cambio que se acomoda dentro del paradigma actual y se produce de forma incremental (Bravo, 2011).

Análisis de las Fuerzas

A continuación se detalla las fuerzas que en este momento son barreras para la implementación de una estrategia complementaria de diversificación así como al fortalecimiento del ambiente interno de la empresa. Así mismo, aquellas fuerzas que favorecen actualmente a la empresa y aquellas que son necesarias implementar para logra exitosamente lo que la empresa se propone.

Barreras	Comunicacion entre socios
	Comunicacion de socios hacia jefaturas
	Departamentos sin obojtivo sclaros
	Reactivos en vez de proacctivos
Fuerzas que favorece	Posicionamiento en el mercado
	Personal con buena actitud
Nuevas Fuerzas	Mayor comunicacion entre jeraquias
	Planes estrategicos - Nuevas Estrategias (estrategia complementcaria de diversificacion)
	Medicion de objetivos
	Capacitaciones

Figura 13. Análisis de las Fuerzas

Palancas del Cambio

Para que el cambio se logre de manera eficaz es importante y necesario que se ejecuten cambios y tomen medidas al respecto de forma establecida y de monitoreo periódico.

A continuación se propone las siguientes palancas para ejecutar el cambio:

- Comunicación y supervisión: para crear una cultura de cambio es necesario fomentar la confianza, esto se puede lograr con una comunicación clara.

Debe de explicar a sus colaboradores lo que la empresa pretende hacer con la implementación de la estrategia complementaria de diversificación. Explicando así, que la empresa continua con los mismos planes, solo que ahora se incluirá un nuevo producto de venta. Por tal manera se implementaran nuevas medidas de control, para lograr una mejora continua respaldada. Reforzar la misión, visión y valores aprovechando el cambio de las mismas por la introducción de los nuevos productos y hacer que el personal se ubique como contribuye a la misma y se comprometa con la empresa.

- Grupo de líderes o gestores de cambio: escoger personas con capacidad, buena actitud y que puedan influir a los demás. Hacer reuniones periódicas para compartir experiencias y monitoreo de objetivos.
- Competencia: medir al personal para poder desarrollarlo mediante capacitaciones de una forma calendarizadas ya establecida.
- Inversiones: es necesaria la contratación de personal, para no sobrecargar al personal ya existente, así mismo crear incentivos para motivar al personal a apoyar el nuevo proyecto.

Para que la mega distribuidora Avícola implemente con éxito la estrategia complementaria de diversificación es necesario elaborar ciertos cambios. Si bien como hemos mencionado cuenta una estructura organizacional debe fortalecerla para que el proyecto sea un éxito y el cambio a realizar no cree confusión y temor entre el personal. Igualmente los cambios traerán una mejora continua, pues habrá un mayor monitoreo de los objetivos. Hará que los colaboradores se comprometan a la empresa y empujen todos en una sola dirección, la dirección al éxito.

6.7 ANÁLISIS BENEFICIO COSTO

Si bien prácticamente la inversión de la empresa para implementar una estrategia complementaria de diversificación es mínima, pues ya cuenta con una estructura montada para el huevo que es su producto principal, si se requieren cierta inversión a ejecutar como ser:

- Recurso humano
- Capacitaciones
- Actividades promocionales y publicitarias

Abajo se detalla:

Tabla 7. Análisis de la Inversión

	Costo Inicial	
	Precio	Total
Recurso Humano		
Salario (1 persona)	7,663.00	7,663.00
Publicidad		
Incluir logo en spot publicitario	10,000.00	10,000.00
Microperforados en los camiones (20)	1,500.00	30,000.00
Bordado en vestimenta de promotoras (2)	35.00	70.00
Total Publicidad		40,070.00
Promociones		
Bandeos		
Mano de Obra x hora	40.00	120.00
Materiales (Tape con marca- Mega Distribuidora Avicola)	57.60	57.60
producto (proporcionado por Dinant)	-	-
Total Promocion		177.60
Capacitacion		
Comunicación Eficaz, Liderazgo y Relaciones Humanas (2 personas)	6,500.00	13,000.00
Relaciones Humana y de Gerencia (2)	7,200.00	14,400.00
Capacitaciones Internas (2)		
Coffee Breaks (55)	45.00	2,475.00
Total Capacitacion		29,875.00
Total Inversion Primer mes		70,122.60

Inversión Inicial:

Abajo se detalla los ingresos por venta mensuales, así como los costos y la utilidad que representaría implementar una estrategia complementaria de diversificación.

Tabla 8. Análisis Beneficio Costo

	Mes 0	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 010	Mes 11	Mes 12	Totales
INGRESOS		6667,980.60	6667,980.60	6667,980.60	6667,980.60	6667,980.60	6667,980.60	6667,980.60	6667,980.60	6667,980.60	6667,980.60	6667,980.60	6667,980.60	80015,767.20
COSTOS	70123	5798,244.00	5798,244.00	5798,244.00	5798,244.00	5798,244.00	5798,244.00	5798,244.00	5798,244.00	5798,244.00	5798,244.00	5798,244.00	5798,244.00	69649,051.00
Utilidad	-70123	869,736.60	869,736.60	869,736.60	869,736.60	869,736.60	869,736.60	869,736.60	869,736.60	869,736.60	869,736.60	869,736.60	869,736.60	10366,716.20
														1.149

Relacion Beneficio Costo >1
i=12% anual, 1% mensual
n=12

TIR: 2322%

VAN: L. 10,087,693.29

Como se detalla en el cuadro anterior, implementar una estrategia complementaria de diversificación es un proyecto rentable a ejecutar, pues la relación costo beneficio es de 1.149 es decir, mayor a 1.

El proyecto cuenta con varios beneficios como ser los que a continuación se detallan:

- La mega Distribuidora Avícola tiene una estructura implementada para el huevo, es decir, cuenta con personal capacitado, instalaciones favorables, una estructura logística que tiene cobertura a nivel nacional, por lo cual implementar la estrategia complementaria de diversificación sería beneficioso pues con la misma estructura generaría más rentabilidad.
- Alianza con corporación Dinant, abriría puerta a nuevos segmentos de mercado, le daría más prestigio y posicionamiento a las diferentes marcas

de huevo, ya que Corporación Dinant es una empresa sólida y de prestigio no solo a nivel nacional sino regional.

- Implementar este nuevo proyecto traería cambios a nivel interno que con llevaría a un mejor ambiente laboral, mayores incentivos económicos para el personal por ende mayor seguridad y satisfacción en el mismo.

6.8 CRONOGRAMA

Actividades	Sept			Octubre				Nov		
Reunión de Gerentes comerciales para determinar contrato, definir productos, márgenes, estrategias	■									
Elaboración y firma de contrato		■	■	■						
Dar a conocer la estrategia a las Jefaturas					■					
Hacer los pedidos					■					
Recepción y almacenamiento						■	■			
Informar al equipo de ventas								■	■	
Inicio de Distribución y venta									■	
Implementación de actividades promocionales										■

Las actividades se realizaran entre los meses Septiembre-Octubre-Noviembre del 2013.

Septiembre 13:

Semana 1: 3 los Gerentes comerciales de ambas compañías Mega Distribuidora Avícola y Corporación Dinant, se reunirán para determinar los productos iniciales, costos, márgenes y estrategias. De dicha reunión se elaborara en contrato.

Semanas 2-4: Durante las siguientes semanas de septiembre el bufete elaborara el contrato el cual será revisado por ambas partes, una vez listo se procederá con la firma.

Octubre 13:

Semana 1: Presentar a las jefaturas la nueva estrategia, los nuevos productos a distribuir, así como las nuevas estrategias promocionales.

Hacer los pedidos a corporación Dinant.

Semana 2 a la 4: Acondicionar para la recepción de la mercadería.

Noviembre 13:

Semana 1-2: Informar al equipo de ventas, explicarles los precios de ventas y la nueva estrategia y que estos informen a los clientes y hagan pre venta.

Semana 3: se comienza con la distribución.

Semana 4: se comienza con la estrategia promocional. Actividades de bandeo con el huevo.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, D., & Gorgeon, A. (2003). Diversificación de Empresas.
- Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Bravo, J. (2011). *Gestión Integral del Cambio*.
- Carlock, R., & Ward, J. (2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*. Ediciones Deusto.
- Chorafas, D. (2007). *Strategic Business Planning for Accountants*. Cima Publishing.
- Claves de una Empresa Familiar Exitosa. (s. f.). Recuperado 15 de septiembre de 2013, a partir de <http://www.gestion.com.do/index.php/julio-2010/146-claves-de-una-empresa-familiar-exitosa>
- Davis, P., & Stern, D. (1980). *Adaptation, survival and growth of the family business: an integrative business perspective*.
- Diversificación. (s. f.). Recuperado a partir de http://www.mbc-ba.com/descargas/Diversificacion_tipos.pdf
- Escalante, K. (2009). Estrategias competitivas. Recuperado 15 de septiembre de 2013, a partir de <http://www.oocities.org/es/astridpernia/planificacion/t2/infografia1.htm>
- Estrategias genéricas de Michael Porter. (s. f.). Recuperado 14 de septiembre de 2013, a partir de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- Fernández, G., Mayagoitia, V., & Quintero, A. (2010). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Instituto Politecnico Nacional.

- Guía de Producción más Limpia para la producción avícola. (2009). AGA & Asociados.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación* (cuarta.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Huerta, P., & Navas, J. (2006). Grado y Dirección de la Diversificación de las Empresas Industriales Españolas: Un Análisis de la Estrategia de Diversificación Relacionada. *Revista Chilena de Ingeniería*, 14(3).
- Lobo, W., Quintero, S., & Arellano, C. (2009). *Modelo de Planificación*. El Cid Editor.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. (Argentina: Ediciones Granica.).
- Matusik, S., & Fitza, M. (2011). DIVERSIFICATION IN THE VENTURE CAPITAL INDUSTRY: LEVERAGING KNOWLEDGE UNDER UNCERTAINTY. *Wiley Online Library*.
- Morales, M., & Camean, A. (2012). *Grasas*. Ediciones Diaz de Santos.
- Paredes, V. (2011a). Del Plan Estratégico Tradicional al Plan Estratégico del Siglo XXI.
- Paredes, V. (2011b). Plan Estratégico del Siglo XXI.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Piramide.
- Quiénes Somos - Dinant. (s. f.). Recuperado 15 de septiembre de 2013, a partir de <http://www.dinant.com/index.php/es/quienes-somos>

Quigley, T., & Hambrick, D. (2011). WHEN THE FORMER CEO STAYS ON AS BOARD CHAIR: EFFECTS ON SUCCESSOR DISCRETION, STRATEGIC CHANGE, AND PERFORMANCE. *Wiley Online Library*.

Susana Garijo, & Anton, J. (2010). *Empresa y Adinistracion*. MacMillan Profesional.

Tagiuri, R., & Davis, J. (s. f.). Atributos Ambivalentes de la Empresa Familiar.

Thompson, A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. (2008). *Administracion Estrategica. Teoria y Casos* (15.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Unimerc:: (s. f.). Recuperado 15 de septiembre de 2013, a partir de <http://www.jaremar.com/honduras/grupo.asp>

Vasquez, K. (2012). Protocolo preserva «vida» de empresas familiares en Honduras - Diario El Heraldo de Honduras. Recuperado 14 de septiembre de 2013, a partir de <http://www.elheraldo.hn/Secciones-Principales/Economia/Protocolo-preserva-vida-de-empresas-familiares-en-Honduras>

Xu, M. (2007). *Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies*. Information Science Reference.

ANEXOS

Grupo Jaremar y Corporación Dinant

	Producto	Presentacion	SUPERMERCADOS				Bodegas			
			Colonia	Paiz	Dispensa	Promedio	Bodega Yacky	Bodega Canales	Bodega Garcia	Promedio
Aceite	Mazola	Bolsas 180 ml	11.75	n/h	n/h	11.75	14.00	13.00	12.00	13.00
		Bolsa 443 ml	23.50	23.50	22.33	23.11	24.00	22.00	22.00	22.67
	ISSIMA	Bolsas 180 ml	12.50	n/h	n/h	12.50	15.00	14.00	13.00	14.00
		Bolsa 443 ml	27.50	n/h	n/h	27.50	28.00	28.00	28.00	28.00
	Clover Brand	Bolsa 443 ml	21.60	20.75	19.71	20.69	24.00	22.00	22.00	22.67
Doral	Bolsa 443 ml	23.00	21.90	20.81	21.90	25.00	25.00	25.00	25.00	
Manteca	Mazola	1/2 libra		9.00	8.55	8.78	8.00	8.00	8.00	8.00
		1 libra	15.20	15.20	14.44	14.95	16.00	15.00	14.00	15.00
	ISSIMA	1/2 libra		n/h	n/h	n/h	8.00	8.00	8.00	8.00
		1 libra	18.30	n/h	n/h	18.30	16.00	15.00	14.00	15.00
	Clover Brand	1/2 libra			-	-	8.00	8.00	8.00	8.00
		1 libra	15.70	15.70	14.92	15.44	16.00	15.00	14.00	15.00
	Doral	1/2 libra		n/h	n/h	n/h	8.00	8.00	8.00	8.00
		1 libra		15.10	14.35	14.72	16.00	15.00	14.00	15.00



Entrevista a los socios

Preguntas	Respuesta Socio 1	Respuesta Socio 2
¿Cómo surgió la idea del negocio?	A raíz de la inestabilidad de precios a lo largo del año (2002)	
¿Qué necesidad de mercado detecto para establecer dicho negocio?	El bajo consumo de la proteína más barata	Estabilización de los precios a lo largo del año
¿Realizo algún estudio previo a comenzar las operaciones?	No	No
¿Cuáles considera usted que son las fortalezas y debilidades de la empresa?	Algunas fortalezas son su fuerza de ventas (120 vehículos, miles de clientes diarios a nivel nacional). Debilidades, falta de estructura organizacional.	Otra fortaleza es la alta producción para satisfacer la demanda local y extranjera. Como debilidad, la inherencia de alguno de sus socios.
¿Cuáles considera usted que son las amenazas y	Amenazas: Bajo consumo en el mercado local pero se convierte en	Como amenaza la inseguridad en el país hace que los establecimientos

oportunidades de la empresa?	oportunidad. También ofrecer productos con valor agregado.	abren y cierran constantemente.
¿Quiénes forman parte del proceso de toma de decisiones?	Junta Directiva con gerentes	
¿Cuál o cuáles estrategias están implementando actualmente?	Agresividad en el mercado	

Entrevista a los colaboradores

Preguntas	Respuesta Gerente de Ventas	Respuesta Supervisor de Ventas	Respuesta Jefe de Almacén	Respuesta Vendedor
¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?	Si	Si	No	Si
¿Sabe cuál es la estructura organizacional de la empresa?	Si	Si	No	Si
¿Tiene objetivos claros?	Si	Si	No sabe	Si
¿Son informados adecuadamente (en tiempo)?	Si	Si	Si	Si
¿Qué cree Ud. que necesita la empresa?	Disciplina, mando	Establecimiento de procedimientos	Procedimientos	-----
¿Qué debería hacer la empresa para crecer?	Establecer estrategias de crecimiento, diversificarse	Tomar en cuenta todas las opiniones	-----	-----
¿Ud. cree que se valora el colaborador? ¿Porque si? o ¿Porque no?	Si, se les motiva	Si	Si	Si

Encuesta

1) ¿Qué productos le gustaría comprar a domicilio?

2) ¿Dónde compra esos productos actualmente?

Supermercados

Bodegas

Domicilio

Otros _____

3) ¿Con que frecuencia compra esos productos?

1 vez por semana

2 veces al mes

3- 4 veces al mes

Más de 5 veces al mes

4) ¿Compraría estos productos en la

Mega Distribuidora Avícola?

Si

No

Porque
