



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA EMPRESA
DECORACIONES S. DE R.L. MI”.

TESIS:

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ELSA REYES REYES

ASESOR DE TESIS:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS LUIS GUILLERMO GONZÁLEZ GARCÍA

Morelia, Mich., Febrero de 2015

Dedicatorias

A Dios y La Virgen:

Luz divina que me guían en mi vida y me permitieron terminar mi licenciatura.

A mis Padres:

Un agradecimiento especial por llevarme siempre por el camino correcto, gracias por todo.

A mis Hermanas y Hermanos:

Gracias por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mis amigos y amigas:

Por su apoyo y sincera amistad en cada etapa de mi vida.

A mi Asesor de Tesis:

LAE. Luis Guillermo González García, por su apoyo y su paciencia.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Resumen (Abstract) | 2 |
| 1.- Planteamiento del Problema | 3 |
| 1.1.- Problema..... | 3 |
| 1.2.- Justificación..... | 4 |
| 1.3.- Objetivos de la Investigación..... | 5 |
| 1.3.1.- Objetivo General..... | 5 |
| 1.3.2.- Objetivos Específicos..... | 5 |
| 1.4.- Hipótesis de la Investigación..... | 5 |
| 2.-Marco Teórico | 6 |
| 2.1.- Surgimiento de las Estrategias..... | 6 |
| 2.1.1.- La Estrategia: Definición de Estrategia..... | 6 |
| 2.1.2.- Las cinco “P” de la Estrategia Henry Mintzberg..... | 7 |
| 2.1.3.- El Estratega..... | 8 |
| 2.2.- Formulación y/o Formación de la Estrategia..... | 8 |
| 2.2.1.- La Visión..... | 8 |
| 2.2.2.- La Misión..... | 9 |
| 2.2.3.- Establecimiento de Objetivos..... | 10 |
| 2.2.3.1.- Tipos de objetivos que deben establecerse..... | 10 |
| 2.2.3.2.- La necesidad de contar con objetivos en todos los niveles directivos..... | 11 |
| 2.2.4.- Métodos para la Formulación de Estrategias..... | 12 |
| 2.2.5.- Formulación de una Estrategia..... | 13 |
| 2.2.5.1.- Estrategia Corporativa..... | 13 |
| 2.2.5.2.- Estrategia de Negocios..... | 14 |
| 2.2.5.3.- Estrategia Funcional..... | 14 |
| 2.2.5.4.- Estrategia Operativa..... | 15 |
| 2.2.5.5.-Unificación del Esfuerzo de Formulación de una Estrategia..... | 15 |
| 2.2.6.- Relación de la Estrategia con la Ética..... | 15 |
| 2.2.7.- Pruebas de una Estrategia Ganadora..... | 16 |
| 2.2.8.- Factores que Moldean la Estrategia..... | 16 |
| 2.2.8.1.-Las Fuerzas Externas..... | 17 |
| 2.2.8.2.- Las Fuerzas Internas..... | 18 |
| 2.2.9.- Estrategia y Ventaja Competitiva..... | 22 |
| 2.2.9.1.- Los Tres tipos Genéricos de Estrategia Competitiva..... | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.- La Naturaleza del Análisis y la Selección de la Estrategia..... | 26 |
| 2.3.1.- La Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA) | 27 |
| 2.4.- Ventajas y Desventajas de Dar el Primer Paso..... | 29 |
| 2.5.- Análisis Industrial y Competitivo..... | 30 |
| 2.5.1.- Función del Análisis de Situación en la Formulación de la Estrategia..... | 31 |
| 2.5.2.- Métodos del Análisis Industrial y Competitivo | 32 |
| 2.5.2.1.- Identificación de las características económicas dominantes de la industria..... | 33 |
| 2.5.2.2.-El concepto de las fuerzas motrices: por que cambian las industrias...34 | |
| 2.5.3.- Análisis del poder de las fuerzas competitivas..... | 35 |
| 2.5.4.- Conclusiones acerca del atractivo de la industria en general..... | 38 |
| 2.6.- Evaluación del Resultado, Revisión de la Situación e Inicio de Ajustes Correctivos | 38 |
| 2.7.- Implantación y Ejecución de la Estrategia..... | 39 |
| 2.8.- Beneficios de un “Enfoque Estratégico” de la Dirección..... | 40 |
| | |
| 3.-Marco Práctico..... | 42 |
| 3.1.- Situación Actual: de la Empresa “Decoraciones”..... | 42 |
| 3.1.1.- Antecedentes..... | 42 |
| 3.1.2.- Descripción de la Empresa “Decoraciones” | 43 |
| 3.1.2.1.- Infraestructura de la Empresa “Decoraciones” | 43 |
| 3.1.2.2.- Fuerza Laboral de la Empresa “Decoraciones” | 43 |
| 3.1.2.3.- Descripción de Productos que Maneja la Empresa “Decoraciones” ...43 | |
| 3.1.3.- Producción de la Empresa “Decoraciones..... | 44 |
| 3.1.4.- Ventas de la Empresa “Decoraciones” | 47 |
| 3.1.5.- Devoluciones y/o Descuentos sobre Ventas..... | 51 |
| 3.1.6.- Ventas netas de la empresa “Decoraciones” | 54 |
| 3.1.7.- Listas de Precios de Persianas que se Manejaron en los Años 2010 a 2013 | 56 |
| 3.1.8.- Costos y Gastos de la empresa “Decoraciones” | 57 |
| 3.1.9.- Compras de la Empresa “Decoraciones” | 58 |
| 3.1.10.- La competencia de la empresa “Decoraciones” | 59 |
| 3.2.- Propuesta: Establecimiento de un Plan Estratégico para la Empresa “Decoraciones” | 61 |
| 3.2.1.- Descripción de la propuesta..... | 61 |
| 3.2.2.- Misión..... | 61 |

| | |
|---|----|
| 3.2.3.- Visión..... | 61 |
| 3.2.4.- Valores..... | 62 |
| 3.2.5.- Estructura organizacional..... | 62 |
| 3.2.6.- Filosofía..... | 63 |
| 3.2.7.- Objetivos..... | 63 |
| 3.2.7.1.- Objetivos Generales..... | 63 |
| 3.2.7.2.- Objetivos Específicos..... | 64 |
| 3.2.7.3.- Objetivos Estratégicos..... | 65 |
| 3.2.8.- Políticas..... | 65 |
| 3.2.8.1.- Políticas de Recursos Humanos..... | 65 |
| 3.2.8.2.- Políticas de Ventas..... | 66 |
| 3.2.8.3.- Políticas de Garantía..... | 67 |
| 3.2.8.4.- Políticas de Compra..... | 68 |
| 3.9.- La Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA) de la Empresa “Decoraciones”..... | 69 |
| 3.9.1.- Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades..... | 69 |
| 3.9.2.- Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas..... | 70 |
| 3.9.3.- Matriz FODA..... | 73 |
| 3.10.- Plan Estratégico 2015-2017..... | 75 |
| 3.11.- Implementación..... | 77 |
| 3.12.- Conclusiones..... | 78 |
| 3.13.- Recomendaciones..... | 79 |
| Bibliografía..... | 80 |

Introducción

La organización objeto de estudio: Empresa “Decoraciones S. de R.L. MI, se dedica a la fabricación y venta e instalación de persianas de diferentes tipos y diseños, incluyendo también en sus productos una amplia gama en pisos y alfombras, papel tapiz, retapizado de muebles, cojines decorativos, cortinas de tela y cortinas antibacterianas, etc. Observando que desde sus comienzos hasta la fecha, su forma de operar en cuanto a lo administrativo, utiliza instrumentos empíricos, carece de supervisión, comunicación entre el personal, capacitación, asignación de funciones, retraso en cuentas por cobrar y cuentas por pagar; con un horizonte a corto plazo a no mayor de un año. Considerando también los diferentes acontecimientos tecnológicos económicos y la competencia que hoy en día se suscita.

Es por ello que se considera necesario un esfuerzo planeado para la empresa que implemente los cambios necesarios que le permita competir, crecer y mantenerse en el mercado.

La complejidad y dinamismo de los negocios de hoy, requiere de una gerencia estratégica que permita definir una posición competitiva y para esto el desarrollo de un plan estratégico, a modo de anticiparse a los cambios, preparándose y reaccionar a las expectativas internas y retos de la competencia, identificación de sus fuerzas para un desarrollo sostenible a largo plazo.

Se plantea un plan estratégico para un periodo de tres años, partiendo de los resultados de un diagnóstico realizado a través de información documental, entrevista con el propietario, empleados, clientes y la observación. Asociado a esto con un análisis por medio de una matriz FODA y aprovechar las fortalezas y oportunidades que les da la experiencia de haberse mantenido en el mercado por varios años y buscando soluciones alternas para minimizar las debilidades y amenazas. Sentando las bases para el crecimiento y expansión en el mercado y lo que es importante que todos conozcan la misión y visión de la empresa, para que actúen con responsabilidad en su área de trabajo.

La propuesta de planeación estratégica está contenida en tres apartados: En el primero se refiere al planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación; segundo el marco teórico, con conceptos sobre planeación estratégica y por último, el tercer apartado, se refiere a una descripción de la empresa y su situación actual, así como los resultados obtenidos del diagnóstico, contiene la propuesta del plan estratégico.

Resumen

El estudio de la empresa "Decoraciones S. de R.L. MI" se hizo para identificar las desventajas que tiene en el medio empresarial, conociendo sus fortalezas con las que cuenta y sus oportunidades que el medio le ofrece y de esta manera, proponer alternativas de recurso, que le ayuden a reducir sus deficiencias como empresa, con la elaboración de un plan estratégico; que tiene las bases para conducirse con eficiencia en éste mundo de competencia.

Para la realización de este trabajo se emplearon, principalmente como apoyo libros de textos sobre planeación y administración estratégica; así como, documentación de la Empresa, entrevistas y la observación.

Abstract

The study of the company "Decorations S. de R.L. MI" was made to identify the disadvantages you have in the business environment, knowing their strengths that and opportunities offered by the environment and thus, proposing alternatives for resource, to help reduce its shortcomings as a company, with the elaboration of a strategic plan; that you have a basis to lead effectively in this world of competition.

For this work they were used, mainly to support textbooks on planning and strategic management; as well as, the company documents, interviews and observation.

Análisis FODA
Competencia
Plan Estratégico

1.- Planteamiento del Problema

1.1.- Problema

La empresa “Decoraciones” se dedica a la fabricación, venta e instalación de persianas, cortinas; así mismo de la distribución e instalación de varias marcas de piso laminado, alfombra entre otros productos, se localiza en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Si se toma en cuenta que su sistema administrativo actual carece de un manual de organización, inventario de materias primas, capacitación al recurso humano, control de calidad, control de cobros y pagos, supervisión y comunicación entre el personal, establecimiento de objetivos y metas. Y si a esto se le suma la falta de información de los acontecimientos tecnológicos, económicos, demográficos, industriales y administrativos que se suscitan día con día lo cual van afectando sus funciones y actividades de la empresa.

El considerar que la empresa “Decoraciones” no está ajena a las situaciones que vive cualquier empresa u organización; es de suma importancia realizar un estudio minucioso en su forma de operar para con ello poder proponer un planteamiento que integren todas las condiciones que dan la pauta para el plan estratégico, en base a los elementos teóricos y prácticos que nos permitan dar un recurso factible.

1.2.- Justificación

Las empresas en la actualidad se hacen cada vez más competitivas, no importa el sector al que pertenezcan, optan por crear e implementar estrategias para responder oportuna y radicalmente al cambio para sobrevivir en el futuro. Por consiguiente los sistemas administrativos que siguen operando dentro de las empresas están siendo actualmente desplazados por nuevas formas administrativas.

El tomar en cuenta que hoy en día las empresas se enfrentan ha innovaciones tecnológicas, industriales y administrativas que limitan sus funciones, por las demandas que van surgiendo en el mercado. Por consiguiente hay que actuar buscando técnicas administrativas que les ayuden a minimizar las dificultades que se presentan; con la formulación e implantación de un plan estratégico orientaran el proceso administrativo y competitivo de la empresa para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados a los que se desea llegar, ya sean a corto, mediano o largo plazo.

La responsabilidad y el objetivo que tiene la empresa “Decoraciones” son de mejorar los servicios al cliente, la calidad y crecer como empresa para abrir nuevos caminos en el ramo administrativo y competitivo. Y por consiguiente ofertar más empleo a la ciudadanía.

Cabe mencionar que se cuenta con los recursos materiales, documentales y de igual manera los económicos que en conjunto nos brindan la oportunidad de realizar dicho protocolo de investigación y con ello dejar establecido que se pueda llevar a cabo el desarrollo de un trabajo profesional que quedara asentado en los intereses tanto de la institución “Decoraciones”, como personales.

1.3.- Objetivos de la Investigación

1.3.1.- Objetivo General

El desarrollo de éste trabajo es, promover una alternativa de recurso o apoyo para la empresa “Decoraciones”. Enriqueciendo sus funciones, actividades, operaciones administrativas y competitivas que le permitirán enfrentar con éxito la transición a los nuevos paradigmas empresariales. Sembrando los conocimientos teóricos, prácticos para incrementar su productividad y demanda en el mercado.

1.3.2.- Objetivos Específicos

- Elaboración de la misión, visión y objetivos de la empresa, en las circunstancias actuales y perspectivas de la misma.
- Buscar las debilidades y fortalezas de la empresa “Decoraciones”, Al igual que las amenazas y oportunidades que el medio ofrece a la misma.
- Recopilar datos para la creación y formulación de estrategias, que sugieran los cambios alternos para la empresa “Decoraciones”.
- Conocer ventajas y beneficios que aportan las estrategias a la empresa “Decoraciones”.
- Dar a conocer la importancia de la capacitación al personal, que acceda a la búsqueda de la mejora continua, para el perfeccionamiento de sus actividades y obligaciones.
- Promover un cambio en las actitudes, costumbres y creencias del personal que laboran en la empresa “Decoraciones”, para que se involucre en cada una de sus áreas y por consiguiente funcionen cada vez mejor.

1.4.- Hipótesis de la Investigación

Las estrategias no son una guía viable que proporcionen a la empresa competitividad en el medio empresarial.

2.- Marco Teórico

2.1.- Surgimiento de las Estrategias

El termino estrategia viene del griego strategos que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significa “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón de su uso eficaz de los recursos”.

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presento en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrento al militarista griego Nicomàquides. Los Atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomàquides estaba molesto porque Antistenes, un empresario le había ganado. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señalo a Nicomàquides que en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tiene que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. (Pág. 1) ¹

2.1.1.- La Estrategia: Definición de Estrategia

Estrategia: Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (pág. 7) ²

Estrategia: La estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocios que los administradores utilizan para de satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización. (pág. 10) ³

Estrategia: Es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización. (pág. 7) ⁴

¹ MINTZBERG Henry et, al, El Proceso Estratégico (Conceptos, Contextos y Casos) 1ª edición, México, Ed. Prentice Hall, 1997 México (pág. 1)

² MINTZBERG Henry et, al, El Proceso Estratégico (Conceptos, Contextos y Casos) 1ª edición, México, Ed. Prentice Hall, 1997 México (pag. 7)

³ THOMPSON Strickland. Administración Estratégica (Textos y Casos) 13ª edición, México, Ed. Mc Graw-Hill, 2004 México (pág. 10)

⁴ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas (Conceptos, Casos y Lecturas), Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pág. 7)

2.1.2.- Las cinco “P” de la Estrategia Henry Mintzberg

La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento comprendido de muy variadas definiciones puede ayudar a operar en este difícil campo. Por lo tanto, a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

Estrategia Como Plan: Es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.

Las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

Estrategia Como Pauta de Acción: Es una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor, es la intención real que se tiene para desanimar al competidor. Por Ejemplo: una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta.

La Estrategia Como Patrón: La estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones (Mintzberg y Waters, 1985). La estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

La Estrategia Como Posición: En esta definición la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento” según Hofer y Schendel (1978: 4) entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo de la empresa u organización.

Esta busca ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.

La Estrategia Como Perspectiva: En esta implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

En esta definición mira hacia el interior de la cabeza del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. (Pág. 15-20)⁵

⁵ MINTZBERG Henry et, al, El Proceso Estratégico (Conceptos, Contextos y Casos) 1ª edición, México, Ed. Prentice Hall, 1997 México (pág. 15-20)

2.1.3.- El Estratega

Los estrategas son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo: director general, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, emprendedor.

Los estrategas tienen diferentes actitudes, valores, ética, interés a correr riesgos, interés por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto y largo plazo y estilo de administrar. Algunos estrategas no toman en cuenta cierto tipo de estrategias de acuerdo a su filosofía personal.

La mayoría de los estrategas coinciden en que la responsabilidad social primordial de cualquier negocio debe ser producir una utilidad que baste para cubrir los costos futuros, porque si no lo logra, no podrá cumplir con ninguna otra responsabilidad social. Deben estudiar los problemas sociales en términos de sus posibles costos y beneficios para la empresa y abordar las cuestiones que le reducirán más a la empresa. (Pág. 8)⁶

2.2.- Formulación y/o Formación de la Estrategia

Para la formulación de las estrategias en las empresas u organizaciones, deben de llevarse a cabo una serie de pasos, que guíen su desarrollo y formación de las mismas, como primer paso desarrollo de la misión y visión de la empresa, segundo objetivos estratégicos y financieros, formular una estrategia y por último los factores internos y externos, que ayudan a moldear la estrategia.

2.2.1.- La Visión

Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Jack Fleimant)⁷

Los tres elementos de una visión estratégica:

Los administradores llevan a cabo tres tareas discernibles al crear una visión estratégica y al convertirla en una herramienta útil que indique la dirección a seguir:

⁶ MINTZBERG Henry et, al, El Proceso Estratégico (Conceptos, Contextos y Casos), 1ª edición, México, Ed. Prentice Hall, 1997 México, (pág. 8)

⁷ www.Promonegocios.net/empresa

- Proponer una declaración de la misión que defina en que negocio está actualmente la empresa y que exprese la esencia de “quienes somos, lo que hacemos y donde estamos ahora”.
- Utilizar la declaración de la misión como una base para decidir el curso a largo plazo; elegir “hacia dónde vamos”.
- Comunicar la visión estratégica en términos claros, emocionantes, que propicien el compromiso en toda la organización. (pág. 34)⁸

2.2.2.- La Misión

“¿Cuáles nuestro negocio y cual llegara a ser?” Una declaración de la misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto, guía para lo que ésta hará y lo que llegara a ser.

La misión: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la misión de una compañía:

- Entender en que negocio se encuentra la compañía.
- Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía.
- Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

La comprensión y definición del negocio:

Para definir en qué negocio se encuentra una organización, es necesario considerar tres factores:

- 1.- Las necesidades del consumidor, o que es lo que se está satisfaciendo.
- 2.- Los grupos de consumidores, o a quien se está satisfaciendo.
- 3.- Las tecnologías usadas y las funciones realizadas, o como se está satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Definir un negocio en términos de que satisfacer, a quien satisfacer y como producirá la organización esta satisfacción completa. También orienta a la dirección para que considere a los clientes y mercados externos, al igual que a los internos a fin de formar su concepto de “quiénes somos y que hacemos”.

Comunicación de la misión:

⁸ THOMPSON, A. Arthur y STRICKLA Jr. A. J. Administración Estratégica Textos y Casos 13ra edición, México, Ed. Mc Graw Hill, 2004 México, (pág. 34)

Una declaración de la misión bien formulada crea entusiasmo para la futura dirección que a creado la organización; la meta en cuanto a motivación al comunicar la misión es desafiar y alentar a todos en la organización.⁹

2.2.3.- Establecimiento de Objetivos

Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Estos definen cuánto de qué tipo de conducta y cuando. Estos enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr.

El valor directivo de establecer objetivos: Las compañías cuyos directivos establecen objetivos para cada área clave de resultados y después luchan por llevar a cabo acciones que logren sus metas de resultados, obtienen un mejor resultado que las compañías cuyos directivos funcionan con esperanzas y buenas intenciones.

Para que los objetivos de resultados tengan valor como herramienta gerencial, deben formularse en términos cuantificables o mensurables, y deben tener un tiempo límite para su realización. Esto significa que hay que evitar declaraciones como: “maximizar beneficios”, “reducir costos”, “ser más eficientes”, o “aumentar las ventas”, que no especifican cuanto y cuando.

2.2.3.1.- Tipos de objetivos que deben establecerse

Se necesitan objetivos para todos los resultados clave que los gerentes consideren importantes para el éxito. Hay dos tipos de áreas que destacan: con el resultado financiero y con el resultado estratégico. Es una obligación lograr un resultado financiero aceptable; de lo contrario, la supervivencia de la organización se verá amenazada. Es esencial lograr un resultado estratégico aceptable para conservar y mejorar la posición en el mercado a largo plazo de la compañía.

Tanto los *objetivos financieros* como los *objetivos estratégicos* gozan de alta prioridad por su carácter de proporcionar resultados clave.

Concepto de propósito estratégico. Los objetivos estratégicos de una compañía son importante por otra razón: delinean su propósito estratégico para delimitar una posición empresarial particular.

⁹ www.Promonegocios.net/empresa

El propósito estratégico de una *compañía importante* puede ser el de ejercer un liderazgo industrial a nivel nacional o global. El propósito estratégico de una *pequeña* puede ser el de dominar un nicho de mercado y obtener reconocimiento como una empresa nueva y potente.

Objetivos a largo plazo y objetivos a corto plazo. Una organización debe tener objetivos a corto y largo plazo: Los objetivos a largo plazo tienen dos propósitos. Primero establecer metas de resultados para cinco años o más, presenta el problema de saber que acciones emprender ahora para lograr después el resultado planeado a largo plazo. Segundo tener objetivos implícitos a largo plazo impulsa a los directivos a ponderar el impacto que tendrán las acciones de hoy en la rentabilidad a largo plazo.

Los objetivos a corto plazo definen los resultados que se lograran inmediatamente y a corto plazo. Indica la velocidad con la cual la dirección quiere que avance la organización y también el nivel de resultado que se quiere lograr en los próximos dos o tres periodos. Pueden ser idénticos a los de largo plazo cuando una organización ya se encuentra en el nivel proyectado a largo plazo. La situación más importante de los objetivos a corto plazo difieren de los de largo plazo se presenta cuando los directivos tratan de elevar el rendimiento de la organización y no pueden alcanzar la meta continua a largo plazo en solo un año. Entonces los objetivos a corto plazo sirven como escalones para alcanzar el objetivo final.

2.2.3.2.- La necesidad de contar con objetivos en todos los niveles directivos

Para la toma de decisiones orientada hacia la estrategia, encierra a la jerarquía de la organización, que deben establecer objetivos de resultados para la compañía y para cada uno de los distintos negocios y líneas de productos de la empresa.

El proceso de establecer objetivos consiste mas en un proceso de arriba hacia abajo que de abajo hacia arriba, para poder guiar a las unidades de niveles inferiores hacia los objetivos que apoyen a la empresa en generar y a los objetivos de la compañía. (pág. 29-34)¹⁰

¹⁰ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas Conceptos, Casos y Lecturas. Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pág. 29-34)

2.2.4.- Métodos para la Formulación de Estrategias

Las compañías y los directivos realizan de manera distinta la tarea de formular estrategias. En las compañías dirigidas por propietarios la formulación de la estrategia se desarrolla de manera informal; ésta no es plasmada por escrito, existe principalmente en la mente del empresario y en la comunicación oral con los subordinados.

Las compañías más grandes tienden a desarrollar sus planes por medio de un ciclo anual de planificación estratégica (complementando con procedimientos, formas y programas predeterminados), que incluye la participación de la dirección, muchos estudios, múltiples reuniones para aprobar y cuestionar.

Los cuatro estilos básicos que emplean los directivos para la creación de la estrategia son los siguientes:

Enfoque del estratega maestro: El gerente funciona personalmente como estratega y empresario principal, ejerciendo una fuerte influencia en las evaluaciones de la situación, en las alternativas de la estrategia que se están discutiendo y en los detalles de ella. Se convierte en el principal arquitecto de la estrategia.

Enfoque de delegación: El gerente delega la formulación de las estrategias, ya sea a un equipo de planificación estratégica o a un grupo formado por personas de confianza. El gerente tiene contacto por medio de informes y conversaciones. Este estilo de formulación tiene la ventaja de que se permite al gerente elegir entre la diversidad de ideas estratégicas. Su inconveniente es que un gerente puede alejarse tanto del procedimiento de formulación formal de estrategia.

Enfoque de colaboración: Este es un enfoque intermedio, el gerente consigue la ayuda de subordinados clave para obtener una estrategia con el consenso de todos, la estrategia será apoyada por todos los participantes clave. La mayor ventaja de este estilo es que aquellos que están a cargo de ésta tarea tienen que implantarla, y estar a cargo de que funcione.

Enfoque del campeón: En este caso el gerente no está interesado en formular personalmente los detalles de la estrategia ni en la tarea de dirigir a un grupo con dedicación y tiempo. El gerente alienta a los directivos subordinados a que desarrollen y defiendan y pongan en práctica estrategias inteligentes.

Los ejecutivos actúan como jueces y evalúan las propuestas. Este enfoque funciona mejor en compañías diversificadas. (pág. 57-61)¹¹

2.2.5.- Formulación de una Estrategia

Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen cómo lograr los objetivos y como luchar por la misión de la organización. La creación de las estrategias se refieren a los *cómo*: como alcanzar las metas de resultado, como vencer a los rivales, como buscar y mantener la ventaja competitiva, como fortalecer la posición empresarial a largo plazo de la compañía.

La estrategia de una organización evoluciona con el tiempo. Como regla las compañías revisan sus estrategias como respuesta a cambios dentro de la compañía o en el entorno externo. La naturaleza desconocida e imprescindible de la competencia y el cambio en el mercado hace que sea imposible prever y planear todo con anticipación. Siempre hay algo nuevo a lo que se tiene que reaccionar y alguna nueva ventaja estratégica que se está abriendo.

En las empresas diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles distintos de la organización. Existe una estrategia para la compañía y sus negocios como un todo (*estrategia corporativa*). Una estrategia para cada uno de los negocios en los cuales se haya diversificado la compañía (*estrategia de negocios*). Una estrategia para cada unidad funcional específica de un negocio (*estrategia funcional*); por lo general, cada negocio tiene una estrategia de producción, de mercadotecnia, finanzas, etc. Y finalmente, existen estrategias más limitadas para las unidades operativas básicas: plantas, regiones y distritos de venta, y departamentos en las áreas funcionales (*estrategia operativa*). Las empresas de un solo negocio tienen únicamente tres niveles de formulación de estrategias (estrategia empresarial, estrategia funcional y estrategia operativa), a menos que se esté considerando la diversificación en otros negocios.

2.2.5.1.- Estrategia Corporativa.

Es el plan general de actuación directiva para una compañía diversificada. Se refiere a los movimientos de una compañía diversificada para establecer posiciones empresariales en industrias diferentes y a las acciones y enfoque que usa para dirigir sus negocios diversificados.

¹¹ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas Conceptos, Casos y Lecturas, Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pág. 57-61)

La creación de la estrategia corporativa para una industria diversificada incluye cuatro tipos de iniciativa:

1.- Hacer los movimientos necesarios para lograr la diversificación. Es conocer qué tipo de negocio deben conformar la cartera.

Esta parte de la estrategia corporativa establece si la diversificación se basará en unas cuantas industrias o si se va a ampliar a más y define como adquirirá la compañía su posición en cada una de las industrias objetivo.

2.- Iniciar acciones para elevar el rendimiento combinado de los negocios en los que sea diversificado la compañía.

3.- Encontrar formas de capturar las sinergias entre unidades de negocios relacionadas y transformarla en una ventaja competitiva. Con la diversificación relacionada las compañías pueden transmitir habilidades y compartir experiencias o instalaciones entre los negocios, con esto se reducen los costos generales se fortalece la competitividad de algunos de los productos de la corporación o se mejora la capacidad de unidades empresariales particulares.

4.- Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia las unidades de negocio más atractivas; canalizar recursos en áreas donde el potencial para obtener ganancias sea mayor. Ésta también incluye el abandono del negocio que dan malos resultados.

2.2.5.2.- Estrategia de Negocios.

Estrategia de negocio o estrategia a nivel de empresa se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio.

Se preocupa por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener rendimiento con éxito en una línea específica de negocio; la cuestión principal de la estrategia de negocio es como construir una posición competitiva más fuerte a largo plazo.

Una estrategia de negocios es poderosa si produce una ventaja competitiva importante y duradera; es débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva.

2.2.5.3.- Estrategia Funcional.

Se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio. Al plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional en un negocio:

investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente distribución, finanzas, recursos humanos, etc.; una empresa necesita una estrategia funcional por cada actividad funcional importante.

2.2.5.4.- Estrategia Operativa.

Tiene que ver con iniciativas y enfoques estratégicos más limitados aun para dirigir las unidades operativas clave (plantas, distritos de ventas, centro distribución) y para manejar las tareas operativas diarias que tienen importancia estratégica (campañas de publicidad, compras de materiales, control de inventarios, mantenimiento, embarques).

2.2.5.5.-Unificación del Esfuerzo de Formulación de una Estrategia.

El plan estratégico de una organización es un conjunto de estrategias ideadas por distintos gerentes en diferentes niveles de la jerarquía de la organización. Cuanto mayor sea la empresa, mas puntos de iniciativas estratégicas tendrá.

Las compañías no pueden formular objetivos y estrategias unificados si cada directivo tiene autonomía en el establecimiento de objetivos y en la formulación de estrategias.

La coherencia entre la estrategia de negocios y las estrategias funcionales /operativas proviene de la lealtad a los objetivos empresariales en toda la organización. (pág. 36-44)¹²

2.2.6.- Relación de la Estrategia con la Ética

La Estrategia debe incluir acciones correctas, para ser éticamente aceptables.

Todas las empresas tienen una obligación ética hacia cada uno de los propietarios/accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Cada uno de éstos es un grupo que influye en la empresa, con ciertas expectativas en cuanto que debe hacer la empresa y como debe hacerlo. Por ejemplo, los propietarios/accionistas esperan un rendimiento en su inversión. (pág. 53-55)¹³

¹²THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas (Conceptos, Casos y Lecturas), Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México. (pág. 36-44)

¹³ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas (Conceptos, Casos y Lecturas), Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pág. 53-55)

2.2.7.- Pruebas de una Estrategia Ganadora

¿Cómo se puede saber si una estrategia tiene éxito o no? Se pueden usar tres pruebas para evaluar los méritos de una estrategia en comparación con otra y para evaluar que tan buena es:

Prueba de la bondad del ajuste: Una estrategia se adapta a la situación de la compañía; tanto en lo que respecta en los factores internos y externos como en sus capacidades y aspiraciones.

Prueba de la ventaja competitiva: Una buena estrategia origina una ventaja competitiva duradera. Cuanto mejor sea la posición que la estrategia ayude a construir más poderosa y eficaz será ésta.

Prueba de rendimiento: Una buena estrategia eleva el rendimiento de la compañía.

Existen dos tipos de mejoras en el rendimiento que son las que más se manifiestan: las *ganancias en la rentabilidad* y las *ganancias en la fortaleza empresarial* y la posición competitiva de la compañía a largo plazo.

Una estrategia no es una verdadera ganadora a menos que muestre un buen ajuste respecto a la situación de la empresa, construya una ventaja competitiva duradera y eleve el rendimiento de la compañía. (pág. 55, 56)¹⁴

2.2.8.- Factores que Moldean la Estrategia

Hay muchas consideraciones respecto a las situaciones que forman parte de la creación de las estrategias. Los factores externos (fuerzas externas) y los factores internos (fuerzas internas) que modelan los enfoques estratégicos de una compañía. La interacción de estos factores y la influencia que tiene cada uno sobre el proceso de creación de la estrategia, varían de una situación a otra. Son muy pocas las elecciones estratégicas que se hacen con el mismo contexto, ya que incluso en la misma industria los factores difieren lo suficiente de una compañía a otra, en vez de ser imitaciones. Esta es la razón por la cual el hecho de evaluar todos los diferentes factores situacionales, tanto externos como internos, es el punto de partida en la creación de la estrategia. (pág. 60)¹⁵

¹⁴ THOMPSON Strickland. *Dirección y Administración Estratégicas (Conceptos, Casos y Lecturas)*, Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México, (pág. 55,56)

¹⁵ THOMPSON Strickland. *Administración Estratégica (Textos y Casos)*, 13ª edición, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 2004 México, (pág. 60)

2.2.8.1.-Las Fuerzas Externas

El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que pueden evitarse.

Su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías: Económicas, Sociales Culturales, Demográfica y Ambientales, Políticas, Gubernamentales y Legales, Tecnológicas, Competitivas. Los cambios que ocurren en éstas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo; las cuales afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicios que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. La identificación, evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo, establecer políticas, así mismo lograr objetivos anuales.

Fuerzas Económicas: Está se refiere a los factores económicos que ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce.

Otras fuerzas económicas serían las tendencias del desempleo, los mercados de valores, valor del dólar en los mercados mundiales, tasas fiscales y de inflación, políticas fiscales y monetarias, disponibilidad de crédito, factores de importación y exportación, etc.

Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales: Estás fuerzas ejercen un impacto importante en todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables de éstas fuerzas impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, del trabajo, de producción y de consumo. Algunos ejemplos de estas variables: actitudes hacia el ahorro, gobierno, servicio al cliente, inversión, cambios de la población por ciudad, estado, región, y país, conservación de la energía, contaminación del aire, suelo, papeles sexuales, problemas éticos, etc.

Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales: Estas se refiere a los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberadores subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto estos factores político, gubernamentales representan oportunidades o amenazas clave tanto para las empresas grandes como pequeñas. Por ejemplo: cambios de política fiscal y monetaria gubernamental, cambio de leyes de patentes, leyes fiscales, condiciones políticas en países extranjeros, elecciones locales, estatales y nacionales, impuestos especiales, leyes de protección ambiental , regulación sobre importaciones y exportaciones, nivel de subsidios gubernamentales, etc.

Fuerzas Tecnológicas: Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas.

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

Los adelantos tecnológicos no afectan por igual a todos los sectores de la economía. Las industrias de comunicaciones, electrónicas, aeronáutica y farmacéutica son mucho más volátiles que las industrias textil, forestal y metalúrgica con la identificación de oportunidades y amenazas tecnológicas representa la parte más importante para las empresas que son afectadas por los cambios tecnológicos rápidos.

Fuerzas Competitivas: Es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de estrategias con éxito.

La inteligencia competitiva: es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de una empresa.

Entre las fuentes de información competitiva están revistas comerciales, anuncios que solicitan empleados, artículos de periódicos, y los archivos gubernamentales, así como clientes, proveedores, distribuidores, los mismos competidores y el Internet. (pág. 80-98)¹⁶

2.2.8.2.- Las Fuerzas Internas

El proceso de realizar una auditoría interna es obtener una lista de sus fortalezas y debilidades internas; en esta, los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar para la determinación de las mismas.

¹⁶ FRED R. David Conceptos de Administración Estratégica, 9na Edición, Impreso en México Ed. Prentice Hall, 2003 México, (Pág. 80-98)

La auditoría interna requiere la recolección, asimilación y evaluación de la información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I y D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa, la cual es un medio o foro excelente para mejorar el proceso de comunicación en la empresa.

Integración de la Estrategia a la Cultura: La cultura de la empresa se define “Un patrón de comportamiento que adquiere una empresa conforme lleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válida y enseñada a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”.

La cultura de la empresa capta las fuerzas sutiles, evasivas y sobre todo inconscientes que definen un lugar de trabajo. La cultura, en si misma muy resistente al cambio, representa una fortaleza o una debilidad importante para la empresa y por consiguiente puede afectar las principales funciones del negocio.

Actualmente, el reto de la dirección estratégica es llevar a cabo los cambios, en la cultura de la empresa y en la forma de pensar de los empleados, que sean necesarios para apoyar la formulación, la implantación y la evaluación de las estrategias.

Gerencia: Las funciones de la gerencia consisten en cinco actividades básicas que a continuación se describen:

Planeación: Es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para las dificultades inesperadas con los resultados adecuados.

Organización: Es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas de la autoridad.

Organizar significa determinar quién hace qué y quien informa a quien.

Motivación: Se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos.

Factor humano: Las actividades en el factor humano se centran en la gerencia de personal o gerencia de recursos humanos. Entre estas actividades se encuentran la administración de sueldos y salarios, las prestaciones laborales, las entrevistas, la contratación, los despidos, la capacitación etc.

Control: Incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas.

Mercadotecnia: Es el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Existen siete *funciones de mercadotecnia* básicas:

Análisis de clientes: Es el examen y la evaluación de las necesidades, deseos y características de los consumidores, con lleva la aplicación de encuestas a los clientes, el análisis de la información al consumidor, la evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado, el desarrollo de perfiles de clientes y la determinación de estrategias optimas para la segmentación del mercado. El análisis de los clientes es básico para elaborar una declaración de la misión eficaz.

Venta de productos y servicios: La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de una empresa para vender determinado producto o servicio. Las ventas incluyen varias actividades de mercadotecnia como la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, la gerencia de la fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y los intermediarios.

Planeación de productos y servicios: Implica actividades como la mercadotecnia de prueba, el posicionamiento de productos y marca, el diseño de garantías, el empaque, la determinación de opciones de productos, las características de los productos, el estilo y la calidad de los mismos, la eliminación de productos viejos y el servicio al cliente.

Establecimientos de precios: Aquí los Gobiernos imponen limitaciones en el establecimiento de precios, la distribución de precios, los precios mínimos, el precio unitario, el anuncio de precios y los controles de precios.

Distribución: Incluye almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicaciones de los sitios de ventas a minoristas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, líneas aéreas de transportación, venta a mayoristas y a minoristas.

Investigación de mercado: Es la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia de productos y servicios.

Análisis de oportunidad: Implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia. Los tres pasos que se requieren para el *análisis de costos son:* calcular los costos totales relacionados con una decisión, estimar los beneficios totales que se obtendrán de dicha decisión, comparar los costos totales con los beneficios totales.

Finanzas y Contabilidad: Está se refiere a la liquidez, apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, utilización de activos, flujo del capital y valor neto del capital pueden eliminarse

algunas estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implantación.

Las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, de financiamiento, y la de dividendos.

Producción y Operaciones: Consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. Trata con las entradas, transformaciones y salidas que varían a través de la industria y mercados.

La gerencia de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

Investigación y Desarrollo (I y D): Las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de productos necesitan de manera especial una fuerte orientación hacia la I y D.

La dirección eficaz de la función I y D requiere una asociación estratégica y operativa entre la I y D y las demás funciones de negocios vitales.

Las distribuciones de costos entre las actividades de I y D varían según la empresa y la industria, aunque los costos totales en I y D no exceden, por lo general, a los costos de manufactura e inicio de la mercadotecnia. Cuatro métodos que se utilizan con frecuencia para determinar la distribución del presupuesto de I y D son los siguientes: financiar tantas propuestas de proyectos como sea posible, usar un método de porcentaje de ventas, realizar un presupuesto con la misma cantidad de dinero que los competidores invierten en I y D, decidir cuántos productos nuevos y exitosos se requieren y realizar una investigación para calcular la inversión requerida.

Esta área desempeña una función importante para la formulación e implantación de la estrategia.

Sistemas de Información de la Gerencia: La información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia. La evaluación de las fortalezas y debilidades internas de una empresa en los sistemas de información es fundamental al realizar una auditoría interna.

El propósito de un sistema de información de la gerencia es mejorar el rendimiento de una empresa al incrementar la calidad de las decisiones de la gerencia; por medio de éste recaba, almacena, sintetiza y presenta la información de tal manera que responda preguntas estratégicas y operativas importantes. Recibe material para su evaluación tanto de manera interna como externa a la empresa y recaba datos internos sobre los departamentos de la empresa, así como de factores externos. Un sistema eficaz de información de la gerencia utiliza hardware y software de cómputo modelos para análisis y bases de datos. (pág. 120-149)¹⁷

¹⁷ FRED R. David Conceptos de Administración Estratégica, 9na Edición, Impreso en México Ed. Prentice Hall, 2003 México, (pág. 120-149)

2.2.9.- Estrategia y Ventaja Competitiva

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuentes competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar el producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, hacer un producto más confiable y duradero, y proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero.

Para tener éxito al crear una ventaja competitiva, las compañías deben tratar de proporcionar lo que los compradores consideran como “valor superior” ya sea un producto a precio bajo o un “mejor” producto por el cual valga la pena pagar más.

2.2.9.1.- Los Tres tipos Genéricos de Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar a las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva; y así mejorar su posición en el mercado. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado.

- 1.- Luchar por ser el productor líder en la industria (una estrategia de liderazgo en costos).
- 2.- Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (una estrategia de diferenciación).
- 3.- Centrarse en una posición más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (una estrategia de enfoque o nicho).

Estrategia de Liderazgo en Costos: El objetivo es lograr una ventaja duradera en costos sobre los competidores y después usar el costo más bajo como base para ganar a un competidor rebajando los precios y tener participación en el mercado, u obtener un mayor margen de beneficios vendiendo al precio corriente. Una ventaja en costo generará una rentabilidad superior a menos que se use para hacer una reducción agresiva de precios y tener más ventas que los rivales.

Obtención de la ventaja de costos. Existen dos maneras de lograr la ventaja de costos:

- Hacer un mejor trabajo perfeccionando la eficiencia y controlando los costos a lo largo de la cadena de actividad y costos existentes.

- Reformar la cadena de actividad y costo de la compañía para evitar por completo algunas de las actividades productoras de costos.

La capacidad de un productor de bajo costo debe establecer las normas para los precios en la industria y así obtener una utilidad, establece barreras alrededor de su posición en el mercado.

Los riesgos de la estrategia del productor de bajo costo. Las altas inversiones en la reducción de costos pueden encerrar a una compañía en su tecnología y estrategia presentes, haciéndola vulnerable a las nuevas tecnologías y al creciente interés de los clientes en otros factores que no sean simplemente un mejor precio.

Estrategias de Diferenciación: Se utilizan cuando las necesidades y preferencias de los compradores son demasiado diversas para ser satisfechas por un producto estandarizado.

Se presenta una ventaja competitiva cuando hay suficientes compradores que se adhieren fuertemente a los atributos de la oferta de un producto del diferenciador.

La diferenciación aumenta la rentabilidad cada vez que el precio adicional que impone el producto supera los costos añadidos de lograr la diferenciación.

Como lograr la diferenciación: cualquier cosa que pueda hacer una compañía a fin de crear un valor para el comprador representa un potencial para la diferenciación.

Porqué es atractiva la diferenciación: proporciona un amortiguador contra las estrategias de los rivales por que los compradores se hacen leales a la marca o modelo que más les guste y con frecuencia están dispuestos a pagar un poco más por él.

Es más probable que la diferenciación produzca una ventaja competitiva más atractiva y duradera si se basa en la superioridad técnica, la calidad, más servicios de apoyo para el cliente, más valor por el dinero. Es más difícil que los rivales copien estos atributos de diferenciación de manera económica y rápida.

Los riesgos de la estrategia de diferenciación: Consiste en que una estrategia de bajo costo puede derrotar a una de diferenciación cuando los compradores están satisfechos con un producto estándar y no creen que los atributos “adicionales” valga el precio más alto. Por otro lado los competidores pueden copiar con facilidad e imitar el cambio que se hace en el producto.

Estrategia de Enfoque o Nicho y Especialización: Empieza con la selección de un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencia o necesidades específicas.

El nicho se puede definir por exclusividad geográfica o requerimientos especializados para el uso de producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho, la base de un especialista frente a la ventaja competitiva es tener costos menores que los competidores al satisfacer el nicho de mercado o la capacidad de ofrecerles algo diferente a los otros competidores.

Cuándo es atractiva la estrategia del enfoque: una estrategia de enfoque se convierte en un atractivo mayor cuando cumplen más con las siguientes condiciones:

- El segmento es suficientemente grande para ser rentable, tiene un buen potencial de crecimiento, no es crucial para el éxito de los competidores importantes.
- La compañía que sigue esta estrategia tiene las capacidades y los recursos para satisfacer al segmento de manera eficaz.

Los riesgos de una estrategia de enfoque.

- 1.-Es la oportunidad para los competidores de igualar a la compañía con este enfoque y satisfacer el limitado mercado objetivo.
- 2.-Existe la posibilidad de que las preferencias y necesidades de los compradores del nicho cambien hacia los atributos que el mercado siempre desea tener.
- 3.-Existe la posibilidad de que el segmento sea tan atractivo que se inunde de competidores.

Uso de las estrategias ofensivas para asegurar la ventaja competitiva: Un movimiento ofensivo crea con rapidez una ventaja competitiva; cuando más tiempo tome, mayor probabilidad habrá de que sus rivales les detecten el movimiento, vean su potencial y empiecen a responder

Para conservar con éxito la ventaja competitiva, una compañía debe ir un paso más delante de los rivales, lanzando continuas ofensivas estratégicas creativas.

Hay varias maneras básicas para montar ofensivas estratégicas.

Ataques a los puntos fuertes y débiles de los competidores: Es retar a los rivales con un producto igual o mejorado con un precio más bajo.

Retar a los rivales donde son más vulnerables así tiene una mayor oportunidad que retarlos en sus puntos fuertes.

Ataque simultaneo en muchos frentes: Distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos para proteger todos sus frentes de manera simultánea.

Ofensivas laterales: Evitan las confrontaciones directas y centrarse en atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en mercados geográficos menos competidos.

Ofensivas tipo guerrilla: Adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para un ataque a las compañías líderes en la industria.

Atacar un segmento limitado y bien definido que este débilmente defendido; áreas donde hayan descuidado los rivales como mejorar programas de entrega, calidad etc., efectuar ataques a los líderes con tácticas como: promociones, rebajas en los precios.

Estrategias de apropiación: Colocar al agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se sienten desalentados y no la tratan de igualar.

Elección de quien atacar: Necesitan analizar a cuales de sus rivales atacaran y como lo harán: Líder o líderes en el mercado, compañías que ocupan el segundo lugar, lucha contra empresas que están a punto de hundirse, pequeñas compañías locales y regionales. (pág. 125-131)¹⁸

Uso de estrategias defensivas para proteger la ventaja competitiva: El propósito de la ventaja competitiva es disminuir el riesgo de un ataque, debilitar el impacto del mismo, e influir en los retadores para que dirijan sus esfuerzos hacia otros rivales. Debe ayudar a conservar cualquier ventaja competitiva que ya tenga.

Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía.

Un método es tratar de bloquear los caminos de los retadores para montar una ofensiva; las opciones incluyen:

- Ampliar la línea de productos de la compañía para ocupar los nichos
- Introducir modelos o marcas que concuerden con las características de los modelos que ya hayan hecho los retadores.
- Mantener precios bajos en los modelos que se aproximen a los ofrecimientos de los competidores.
- Firmar acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores para que los competidores no puedan recurrir a ellos.
- Ofrecer a los clientes y distribuidores importantes descuentos por volumen para desalentarlos de experimentar con otros proveedores.

¹⁸ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas (Conceptos, Casos y Lecturas), Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pág. 125-131)

- Dificultar la posibilidad de que los competidores obtengan compradores que prueben sus marcas (1) dando descuentos especiales en los precios a los compradores que piensen usar las marcas de los competidores, (2) alcanzando altos niveles de reparto de cupones y muestras de regalo a los compradores que sean más propensos a experimentar (3) haciendo anuncios oportunos acerca de la salida al mercado de nuevos productos o cambios en los precios para que los compradores pospongan el cambio.
- Reducir los tiempos de entrega de las refacciones.
- Plantear tecnologías alternativas.
- Evitar a los proveedores que dan servicio a los competidores, etc.

Estrategia de integración vertical: Las estrategias de integración vertical tratan de aumentar la magnitud competitiva de una empresa en la misma industria.

El atractivo de la integración vertical: Es fortalecer la posición competitiva de la empresa.

Desventajas de integración vertical: Eleva la inversión de capital de una empresa en la industria, tal vez negando recursos financieros a esfuerzos más rentables. Introduce riesgos adicionales puesto que amplía la variedad de la actividad de la empresa a lo largo de la cadena industrial. Aumenta el interés por proteger sus actuales instalaciones de tecnología y producción aunque se estén volviendo obsoletos. (pág. 132-136)¹⁹

2.3.- La Naturaleza del Análisis y la Selección de la Estrategia

El análisis y selección de las estrategias implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva. El análisis y selección de las estrategias ayudan a los estrategas a crear alternativas posibles, evaluar dichas alternativas y elegir un curso específico de acción. Permitirán a una organización alcanzar de mejor manera su misión y objetivos.

Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

El proceso de crear y seleccionar estrategias

¹⁹ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas (Conceptos, Casos y Lecturas), Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pág. 132-136)

Es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, desventajas, las correlaciones, los costos, y los beneficios de estas estrategias.

La identificación y evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes, empleados que elaboraron con anterioridad las declaraciones de la visión y la misión de la empresa. La participación ofrece una oportunidad inmejorable a los gerentes y empleados para comprender lo que la empresa realiza y los motivos de su actuación, así como para comprometerse con la empresa a lograr sus objetivos. (pág. 196,197)²⁰

2.3.1.- La Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA)

La matriz de las amenazas, oportunidades debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta que se aplica a las empresas de todos los tamaños y tipos, ayuda a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tiene como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La figura 6-3 ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Observe que una matriz FODA está compuesta de nueve cuadrantes; según se muestra, existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco (el cuadrante superior izquierdo) Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA y DA, se desarrollan ya que estos se completan con factores clave, llamados F, D, O y A. La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos:

1.- Elabore una lista de oportunidades externas clave de la empresa.

²⁰ FRED R. David Conceptos de Administración Estratégica, 9na Edición, Impreso en México. Prentice Hall, 2003 México, (pág. 196,197)

- 2.- Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- 3.- Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- 4.- Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- 5.- Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultante en el cuadrante correspondiente.
- 6.- Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y registre las estrategias DO resultantes.
- 7.- Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
- 8.- Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

El propósito de cada herramienta de ajuste de la etapa 2 es crear alternativas de estrategias posibles, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA se elegirán para su implantación.

Figura 6-3 (pág. 202)²¹

La matriz FODA

| | | |
|---|---|---|
| Dejar siempre en blanco | Fortalezas: F Lista de Fortalezas 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- | Debilidades: D Lista de Debilidades 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- |
| Oportunidades: O Lista de Oportunidades 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- | Estrategias: FO Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- | Estrategias: DO Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- |
| Amenazas: A Lista de Amenazas 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- | Estrategias: FA Utilizas las fortalezas para evitar las amenazas 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- | Estrategias: DA Reducir al minimo las debilidades y evitar las amenazas 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- |

(pág. 200-204)²²

²¹ FRED R. David Conceptos de Administración Estratégica, 9na Edición, Impreso en México. Prentice Hall, 2003 México, (pág. 202)

²² FRED R. David Conceptos de Administración Estratégica, 9na Edición, Impreso en México, Ed. Prentice Hall, 2003 México, (pág. 200-204)

2.4.- Ventajas y Desventajas de Dar el Primer Paso

Con frecuencia, es igualmente crucial saber cuándo hacer un movimiento estratégico que cual movimiento hacer. El momento es especialmente importante cuando existen ventajas y desventajas al dar el primer paso. Ser el primero en iniciar un movimiento estratégico puede tener un buen resultado cuando, ser pionero ayuda a construir la imagen y reputación de la compañía con los compradores, los compromisos oportunos con el abastecimiento de materias primas, nuevas tecnologías, canales de distribución, etc. Puede producir una ventaja de costos absoluta sobre los rivales; el dar el primer paso constituye un golpe de apropiación, haciendo que la imitación sea difícil o poco probable.

Al dar el primer paso se puede correr más riesgos que al esperar para hacer un movimiento posterior. Las desventajas de dar el primer paso (o las ventajas de esperar) surgen cuando: el liderazgo pionero es mucho más costoso y al líder solo se le acumulan los efectos insignificantes de la curva de experiencia, el cambio tecnológico es tan rápido que las inversiones iniciales pronto se vuelven obsoletas (permitiendo que las compañías obtengan las ventajas de los nuevos productos de la siguiente generación y los procesos más eficientes); es sencillo para los que lleguen después irrumpir en el mercado puesto que la lealtad de los clientes a las compañías pioneras es débil y los que hacen los movimientos posteriores pueden copiar con facilidad e incluso superar las debilidades y el conocimiento desarrollados por los líderes del mercado. Por lo tanto, una buena elección del momento oportuno es un ingrediente importante para decidir si es preferible ser agresivo o cauteloso.

El reto de la estrategia competitiva -de bajo costo, de diferenciación o de enfoque- es crear una ventaja competitiva para la compañía. La ventaja competitiva surge de colocar a la compañía.

Para lograr una ventaja de bajo costo, una compañía debe tener más habilidad que los rivales para controlar los elementos que influyen en el costo, y debe encontrar formas innovadoras de ahorrar costos y renovar la cadena de costos por actividades.

Las estrategias de diferenciación pueden producir una ventaja competitiva basada en la superioridad técnica, la calidad, el servicio o más valor por el dinero.

Las estrategias de diferenciación funcionan mejor cuando:

- Existen muchas maneras de diferenciar el producto/servicio que los compradores piensan tiene valor.
- Las necesidades o los costos del producto/servicio son variados.
- Pocos rivales siguen una estrategia de diferenciación similar.

La ventaja competitiva que obtiene una compañía con una estrategia de enfoque se basa en el costo o se basa en la diferenciación. El enfoque funciona mejor cuando:

- Las necesidades o los usos del comprador del artículo son variados.
- Ningún otro rival está tratando de especializarse en el mismo segmento objetivo.
- Una compañía carece de la capacidad de buscar una parte más amplia del mercado total.
- Los segmentos de compradores varían enormemente en tamaño, tasa de crecimiento, rentabilidad e intensidad en las cinco fuerzas competitivas, haciendo que algunos segmentos sean más atractivos que otros.

Se puede usar una combinación de movimientos estratégicos ofensivos para asegurar una ventaja competitiva. Las estrategias ofensivas se pueden dirigir contra los puntos fuertes o débiles de los compradores; pueden consistir en ofensivas directas o laterales; pueden diseñarse como acciones tipo guerrilla o golpes de apropiación, y el objetivo de la ofensiva puede ser un líder en el mercado, una compañía colocada en segundo lugar o las compañías más pequeñas o débiles de la industria.

En sentido de oportunidad es importante cuando se hacen movimientos estratégicos. A veces los que dan el primer paso obtienen una ventaja competitiva; en otras ocasiones es más barato y fácil ser un seguidor que un líder. (pág. 136-138)²³

2.5.- Análisis Industrial y Competitivo

La formulación de la estrategia es un ejercicio impulsado por el análisis y no por una actividad, en la cual los directivos pueden tener éxito gracias a un esfuerzo y una creatividad cabales. En teoría, las decisiones en cuanto a que estrategias perseguir deben basarse en una evaluación fundamentada en el entorno externo y de la situación interna de la compañía concuerden por completo con la gama total de consideraciones de las situaciones internas y externas, de lo contrario si no se realiza dicho análisis quedarán en duda su idoneidad.

²³ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas Conceptos, Casos y Lecturas, Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México, (pag. 136-138)

2.5.1.- Función del Análisis de Situación en la Formulación de la Estrategia

El propósito del análisis de situación es determinar las características en el entorno interno/externo de una compañía que afectarán más directamente sus opiniones y oportunidades estratégicas.

El análisis competitivo e industrial ve de manera general el macro entorno de una compañía; el análisis de situaciones de la compañía examina el campo más limitado de su micro entorno.

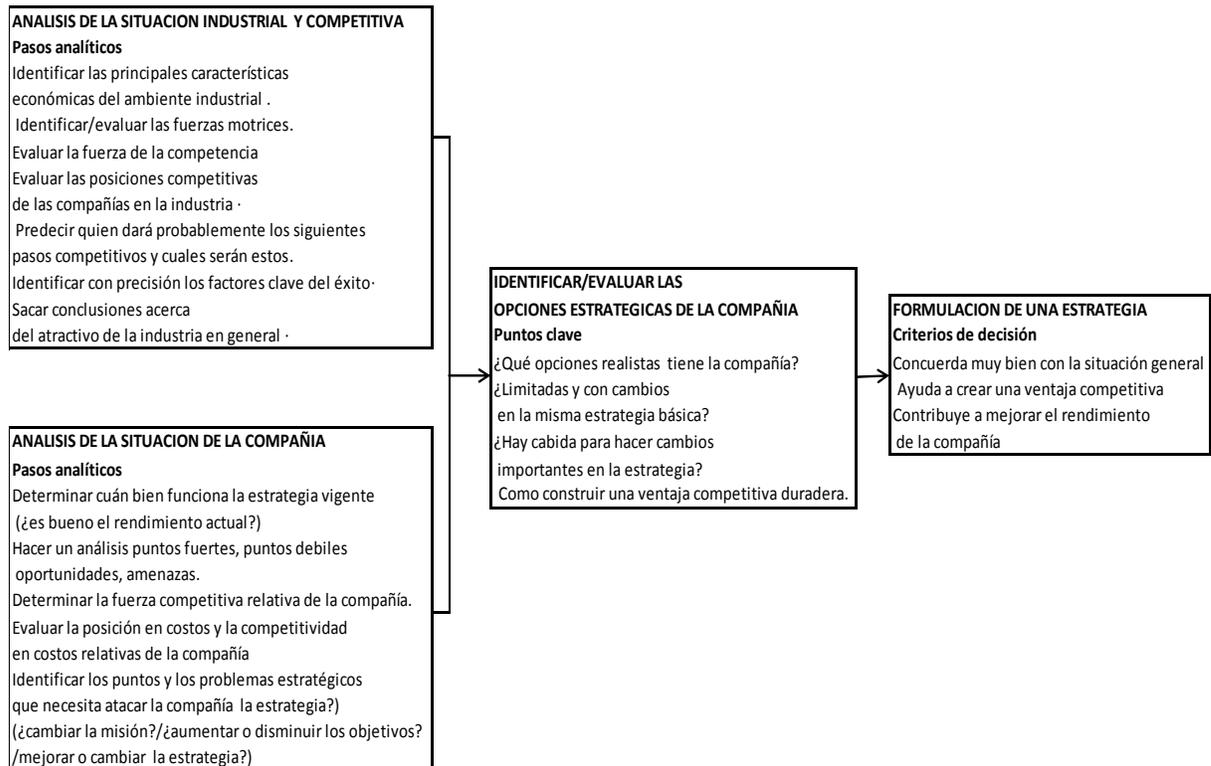
A continuación se presenta en la *figura 3.1* el marco interno-externo del análisis estratégico de situación para una compañía de un solo negocio. Indica tanto los pasos analíticos requeridos cómo la conexión para desarrollar la estrategia de la empresa. Es importante ver el flujo lógico desde el análisis de la situación externa e interna de la compañía hasta la evaluación de alternativas para la selección de la estrategia.

Los tres criterios para decidir si una estrategia es “buena” son: si concuerda con la situación, si ayuda a crear una ventaja competitiva y si es probable que eleve el rendimiento de la compañía. (pág. 62,63)²⁴

²⁴ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas Conceptos, Casos y Lecturas, Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pag. 62,63)

Figura 3.1 (pág. 64)²⁵

Del análisis de la situación a la selección de la estrategia



2.5.2.- Métodos del Análisis Industrial y Competitivo

Los sectores industriales varían enormemente en sus características económicas, situaciones competitivas y perspectivas futuras.

Las condiciones de la industria varían tanto que puede ser difícil que las compañías líderes en industrias poco atractivas ganen beneficios importantes, mientras que incluso compañías débiles en industrias atractivas pueden tener buenos rendimientos.

El análisis industrial y competitivo utiliza diversos conceptos y técnicas para obtener una clara imagen de las cambiantes condiciones industriales y de la naturaleza y el poder de las fuerzas competitivas. Constituye una forma de pensar estratégicamente acerca de la situación general de una industria y de sacar conclusiones para saber si la industria es una inversión atractiva para los fondos de la compañía. El marco para el análisis industrial y competitivo depende del desarrollo de las respuestas tentativas a siete preguntas.

²⁵ THOMPSON Strickland. *Dirección y Administración Estratégicas (Conceptos, Casos y Lecturas)*, Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pág. 64)

1. ¿Cuáles son las principales características económicas de la industria?
2. ¿Qué factores están impulsando el cambio en la industria y que impacto tendrán?
3. ¿Cuáles son las fuerzas competitivas en la industria y qué importancia tienen?
4. ¿Qué compañías se encuentran en las posiciones competitivas más fuertes y más débiles?
5. ¿Quién hará probablemente los siguientes movimientos competitivos y cuáles serán estos?
6. ¿Qué factores clave determinan el éxito o el fracaso competitivo?
7. ¿Es atractiva la industria en términos de sus probabilidades de tener una rentabilidad superior al promedio?

El conjunto de respuestas a estas preguntas permite que se conozca el entorno circundante de una compañía y que se crea la base para que la estrategia concuerde con las cambiantes condiciones de la industria y con las fuerzas competitivas.

2.5.2.1.- Identificación de las características económicas dominantes de la industria

Debido a que las industrias difieren de manera importante en su carácter y estructura básicos, el análisis industrial y competitivo empieza con una visión general de los rasgos económicos dominantes de la industria como un grupo de compañías cuyos productos tiene tantos atributos similares que compiten por los mismos compradores.

Los factores por considerar para perfilar las características económicas de una industria son bastante comunes:

- Tamaño del Mercado
- Alcance de la rivalidad competitiva (local, regional, nacional o global).
- Tasa de crecimiento del mercado.
- Etapa en el ciclo de vida.
- Cantidad de compañías en la industria.
- Número de compradores (clientes) y sus tamaños relativos.
- Grado de integración vertical
- Facilidad de entrada y salida.
- Tecnología/innovación.
- Características de los productos.
- Economías de escala.
- Necesidades de capital.
- Rentabilidad de la industria.

Las características económicas de una industria tienen consecuencias importantes en la formulación de una estrategia eficaz.

Cuando el efecto de una fuerte curva de aprendizaje/experiencia ocasiona que los costos unitarios se reduzcan conforme aumenta el volumen de producción, un fabricante con un alto volumen puede tener la ventaja competitiva de ser el productor con el menor costo en la industria.

2.5.2.2.-El concepto de las fuerzas motrices: por qué cambian las industrias

Todas las industrias están caracterizadas por tendencias y nuevos desarrollos, los cuales, ya sea de manera gradual o acelerada, producen cambios suficientemente importantes para que se requiera una respuesta estratégica de las compañías participantes.

Las etapas del ciclo de vida están fuertemente adaptadas a la tasa de crecimiento general de la industria (razón por la cual las etapas se describen con términos como crecimiento rápido, madurez temprana, saturación y decadencia).

Las condiciones industriales cambian porque existen fuerzas que crean incentivos o presiones para el cambio. Las fuerzas más dominantes se conocen *fuerzas motrices* por que ejercen mayor influencia en cuanto los tipos de cambio que se presentan en la estructura y en el ambiente de la industria. El análisis de las fuerzas motrices incluyen dos pasos: (1) identificación de las fuerzas motrices y (2) evaluación del impacto que tendrán en la industria.

Las fuerzas motrices más comunes: Hay muchos sucesos que pueden afectar a las industrias con una magnitud que se puede calificar como fuerzas motrices. A continuación se muestran las fuerzas motrices más comunes.

- Cambios en la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria.
- Cambios en cuanto a quién compra el producto y cómo lo usa.
- Innovación en los productos.
- Cambios en la tecnología.
- Innovación en la mercadotecnia.
- Entrada o salida de compañías importantes.
- Difusión del conocimiento técnico.
- Aumento en la globalización en la industria.
- Cambios en costo y eficiencia
- Nueva preferencia de los compradores hacia un producto diferenciado en lugar de un común y corriente (o hacia un producto más estandarizado en vez de productos fuertemente diferenciados)
- Influencia de la reglamentación y cambios en las políticas gubernamentales.

- Preocupaciones, actitudes y estilos de vida sociales cambiantes.
- Reducciones en el riesgo empresarial y riesgo debido a la incertidumbre.

La tarea del análisis de las fuerzas motrices es diferenciar las causas principales de las cambiantes condiciones industriales de las triviales por lo general, solo tres o cuatro factores se pueden considerar fuerzas motrices.

Técnicas de exploración del entorno. Los estrategas usan la exploración del entorno para detectar nuevas tendencias y desarrollos (sociales, políticos, económicos, ecológicos y tecnológicos) que podrían surgir como las nuevas fuerzas motrices. Por ejemplo, los usos de los computadores dentro de 20 años o la condición de los bosques en el siglo XXI debido a la creciente demanda de papel.

2.5.3.- Análisis del poder de las fuerzas competitivas

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio de los procesos competitivos en la industria para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial ya que no se puede crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria.

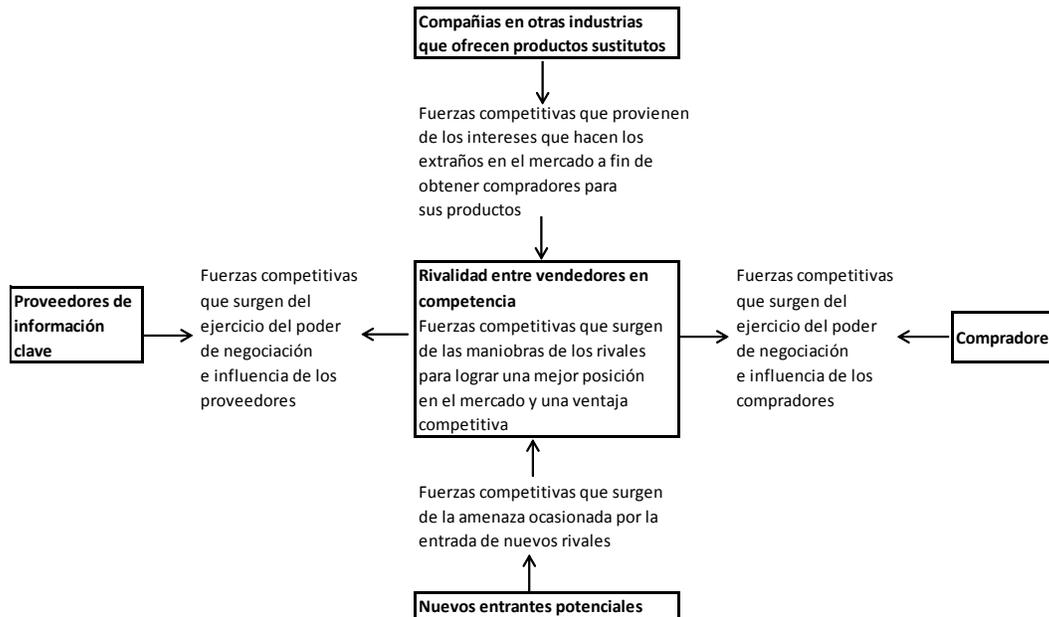
La competencia funciona de manera tan parecida que se puede usar un marco común para medir su naturaleza e intensidad. Como regla, la competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas:

1. La rivalidad entre los vendedores en competencia en la industria.
2. Los intentos de las compañías por vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propios productos sustitutos.
3. La entrada potencial de nuevos competidores.
4. El poder de negociación e influencia ejercidos por los proveedores de materia prima y componentes clave.
5. El poder de negociación e influencia ejercido por los compradores del producto.

El modelo de las cinco fuerzas, que se presenta en la figura 3.3, es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar cuán fuerte e importante es cada una. Esta técnica de análisis competitivo su ventaja es que su uso es directo.

Figura 3.3 (pág. 75)²⁶

Modelo de competencia de “las cinco fuerzas”, una herramienta analítica clave



Rivalidad entre los vendedores en competencia. Por lo general, la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la lucha competitiva entre las compañías rivales.

La estrategia competitiva es la parte de estrategia empresarial que se encarga del plan que tiene la dirección para competir con éxito: como crear una ventaja competitiva duradera; como funcionar mejor que los rivales, como defenderse contra las presiones competitivas y como fortalecer la posición de la compañía en el mercado.

Las maniobras competitivas entre los rivales están siempre cambiando pues las compañías inician nuevos movimientos ofensivos y defensivos, y el énfasis cambia de una mezcla de armas competitivas a otra. Las armas que se usan para competir pueden ser el precio, la calidad, las características, los servicios, las garantías, la publicidad mejores redes de distribuidores al mayoreo y de comerciantes al menudeo, etcétera.

Existen dos principios de la rivalidad competitiva que son especialmente importantes: (1) una poderosa estrategia competitiva usada por una compañía intensifica las presiones competitivas en las otras y (2) la forma en que los rivales emplean las diversas armas competitivas para tratar de vencer a los otros moldea “las reglas de la competencia” en la industria y determina los requisitos para el éxito competitivo.

²⁶ THOMPSON Strickland. *Dirección y Administración Estratégicas Conceptos, Casos y Lecturas*, Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pág. 75)

Existen muchas razones por las cuales la rivalidad entre los vendedores en competencia puede fortalecerse o debilitarse.

1. La rivalidad tiende a intensificarse conforme aumenta el número de competidores y a medida que estos alcanzan una uniformidad en cuanto a tamaño y capacidad.
2. Por lo general, la rivalidad es más fuerte cuando la demanda del producto crece con lentitud.
3. La rivalidad es más intensa cuando las condiciones de la industria tientan a los competidores a fin de elevar el volumen de las unidades.
4. La rivalidad es más fuerte cuando a los clientes no se les dificulta cambiar de una marca a otra.
5. La rivalidad es más fuerte cuando uno o más competidores no están satisfechos con su posición en el mercado y realizan movimientos para mejorarla a expensas de los rivales.
6. La rivalidad aumenta en proporción a la magnitud del resultado final originado por un movimiento estratégico con éxito.
7. La rivalidad tiende a ser más vigorosa cuando es más difícil salirse de un negocio que quedarse en él a competir.
8. La rivalidad se hace más volátil e impredecible conforme más variados son los competidores en términos de sus estrategias, personalizadas, prioridades corporativas, recursos y países de origen.
9. La rivalidad aumenta cuando poderosas compañías que no pertenecen a la industria adquieren compañías débiles dentro de la industria y lanzan movimientos agresivos con grandes inversionistas para transformar sus recién adquiridas compañías en contendientes importantes en el mercado.

La fuerza competitiva de las entradas potenciales

Los factores clave del éxito constituyen la diferencia entre las pérdidas y las ganancias y, finalmente, entre el éxito y el fracaso competitivo. Un factor clave del éxito puede ser una habilidad o un talento, una capacidad competitiva o una condición que debe lograr una compañía; se puede relacionar con los recursos tecnológicos, de fabricación, de distribución, de mercadotecnia o de organización. (pág. 63-80)²⁷

²⁷ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas Conceptos, Casos y Lecturas, Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pág. 63-80)

2.5.4.- Conclusiones acerca del atractivo de la industria en general

El último paso del análisis industrial y competitivo consiste en revisar la situación general de la industria y en desarrollar conclusiones razonables acerca del atractivo relativo o de su ausencia en la industria, tanto a corto como a largo plazo. Por lo general, una evaluación que muestra que una industria es atractiva requiere de un enfoque estratégico agresivo centrado en la expansión. Si se piensa que la industria y la situación competitiva no son atractivas, las compañías tienden a considerar estrategias dirigidas a proteger su rentabilidad. Las compañías más débiles pueden pensar en dejar la industria o fusionarse con una compañía rival.

Una compañía que esté situada en una industria poco atractiva puede, aun así, obtener buenas utilidades.

La evaluación del atractivo de una industria desde el punto de vista de una compañía en particular implica tomar en cuenta los siguientes aspectos adicionales:

- La posición competitiva de la compañía en la industria y si es probable que esta posición se fortalezca o debilite.
- El potencial de la compañía para capitalizar la vulnerabilidad de rivales más débiles.
- Si la compañía está aislada de los factores que hacen que la industria sea poco atractiva, o es capaz de defenderse de ellos.
- Si la continua participación en la industria contribuye de manera importante a la capacidad de la compañía de tener éxito en otras industrias en las cuales tienen intereses.

Las conclusiones que se saquen con respecto al atractivo y a la situación competitiva de una industria tienen una gran influencia en las opciones estratégicas de la compañía y en su eventual selección de la estrategia. (pág. 91,92)²⁸

2.6.- Evaluación del Resultado, Revisión de la Situación e Inicio de Ajustes Correctivos

La misión, los objetivos, la estrategia de una compañía nunca es suficiente. Siempre surgen nuevas circunstancias que requieren ajustes correctivos. Puede ser necesario alterar la dirección a largo plazo, redefinir el negocio y estrechar o ampliar la visión de la dirección en cuanto al curso futuro de la organización; elevar o reducir los objetivos de resultados con base en experiencias anteriores y expectativas futuras, modificar la estrategia debido a cambios o condiciones cambiantes del entorno, y la búsqueda de estrategias mejoradas. A veces la

²⁸ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas Conceptos, Casos y Lecturas, Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pág. 91,92)

implantación no funciona tan bien como se había planeado y se tienen que hacer cambios. Por lo general, el avance no se da de manera uniforme; es más rápido en algunas áreas y más lento en otras.

Las revisiones presupuestarias, los cambios en la política empresarial, la organización, los cambios de personal, las acciones para cambiar la cultura y la revisión del sistema de retribución son formas típicas de intentar que la estrategia seleccionada funcione mejor.

Características del proceso

Las tareas de desarrollar una misión, establecer objetivos, formular una estrategia, implantar y poner en práctica el plan estratégico, y evaluar el resultado constituyen los elementos de la función de dirección estratégica, aunque de hecho, no hay una división tan clara o una secuencia tan ordenada para su funcionamiento, puesto que existe una gran interacción entre las cinco tareas. Por ejemplo, al considerar que acciones estratégicas se van a emprender surgen problemas respecto a la posibilidad y a la forma de implantar de manera satisfactoria la estrategia. Decidir acerca de la misión de una compañía se traduce en establecer objetivos que debe lograr la organización (y esto incluye prioridades de actuación).

Para establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, los directivos deben considerar el resultado actual y las opiniones estratégicas a su disposición para mejorar ese resultado. Decidir sobre una estrategia implica tomar decisiones acerca de la orientación a largo plazo y ver si los objetivos que se han fijado son demasiado grandes o pequeños. (pág. 12, 13)²⁹

2.7.- Implantación y Ejecución de la Estrategia

La función de implantar la estrategia consiste en ver que hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto en el programa; la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados. Principalmente el de implantar la estrategia consiste una tarea directiva que penetra en muchos asuntos internos. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.

²⁹ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas (Conceptos, Casos y Lecturas). Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (pág. 12, 13)

- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen a la estrategia.
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia este siendo ejecutada.

La meta de dirección reside en crear “ajustes” entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para llevar a cabo una ejecución eficaz de la estrategia.

Los ajustes más importantes se dan entre la estrategia y las capacidades de la organización, entre la estrategia y la estructura de recompensas, políticas y procedimientos internos y la cultura de la organización. (pág. 10-12)³⁰

2.8.- Beneficios de un “Enfoque Estratégico” de la Dirección

La dirección estratégica permite ser a la empresa más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino.

Su principal beneficio de la dirección estratégica, ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. La comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa.

Un objetivo principal de la dirección estratégica es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados.

Un gran beneficio de la dirección estratégica es, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos. El *otorgamiento de poder* es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

³⁰ THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas Conceptos, Casos y Lecturas, Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México (Pág. 10-12)

Beneficios financieros: Las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas; muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad que aquellas que no los utilizan.

Beneficios no financieros: La dirección estratégica ofrece beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una comprensión de las estrategias de los competidores, incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. La dirección estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales.

Greenley declaro que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

- Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
 - Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
 - Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
 - Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios diversos.
 - Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
 - Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
 - Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con estas.
 - Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
 - Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
 - Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
 - Estimula el pensamiento previsor.
 - Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
 - Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
 - Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa, etc.
- (pág. 15-17) ³¹

³¹ FRED R. David Conceptos de Administración Estratégica, 9na Edición, Impreso en México, Ed. Pearson Prentice Hall, 2003 México, (pág. 15-17)

3.-Marco Práctico

3.1.- Situación Actual: de la Empresa “Decoraciones”

Por cuestiones administrativas y de seguridad, el nombre de la empresa se oculto bajo el nombre de “Decoraciones”.

Para la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa, se llevo mediante diálogos con el personal, recopilación de información documental proporcionada por la empresa; para ubicar aspectos relacionados con el entorno de la misma y situaciones reales concernientes al contexto del tema. Es importante mencionar que también se tuvieron conversaciones con algunos clientes de mayoreo y clientes de público en general, con el fin de recabar información relevante al tamaño del mercado, perspectivas de crecimiento y competencia.

La información documental proporcionada, se tomo de año 2010 al año 2013; porque se tienen más datos registrados a partir del año 2010, y esto nos ayuda para hacer una comparación y tener un panorama más claro de su funcionamiento de año 2010 al 2013.

3.1.1.- Antecedentes

La empresa “Decoraciones” nace en el año de 1993, siendo una empresa familiar, iniciando por un pequeño taller, su giro principal en esa época era la fabricación y venta de persianas verticales de PVC, varios diseños y variedad de colores, la distribución de su producto solo a mayoristas, como clientes únicamente a decoradores y arquitectos. Con el transcurso de los años, se agranda la fábrica y línea de productos, para lo cual opta por la apertura de una tienda (sala de exhibición), ofreciendo sus productos a mayoristas y al público en general. Incluyendo la venta e instalación de persianas, cortinas, pisos, alfombras, papel tapiz, retapizado de muebles, cojines decorativos, al consumidor final. A mediados del 2009 ofrece la automatización de persianas.

Para la fabricación de sus persianas utiliza la variada gama de componentes “VERTILUX” que crea credibilidad, confianza y calidad gracias a su alta tecnología que aportan éstos. Como ya se conoce la marca “VERTILUX” es conocida como líder mundial en decoración de ventanas y protección solar. De esta manera la empresa “Decoraciones”, se da a conocer en el mercado local por manejar dicha marca ya que es reconocida internacionalmente por la calidad que aporta. Así también se da a conocer en el mercado nacional por la publicidad que maneja en el medio publicitario como lo es el internet con su página web. Tomando en cuenta que la empresa “Decoraciones” no es reconocida como tal, sino como “VERTILUX” para el usuario final.

Cabe mencionar que la empresa “Decoraciones” actualmente ya maneja otras marcas para la elaboración de sus productos como son: “TREE SHADE”, “BLINDTEX” y “MAZAHUA” entre otras.

3.1.2.- Descripción de la Empresa “Decoraciones”.

3.1.2.1.- Infraestructura de la Empresa “Decoraciones”

La empresa “Decoraciones” se conforma por dos inmuebles uno donde se encuentra actualmente la fabrica una superficie de 143 m2 y la otra en donde está establecida la tienda su superficie 88 m2 con los dos establecimientos dan una superficie total 231 m2 cubriendo una superficie construida de 231 m2.

3.1.2.2.- Fuerza Laboral de la Empresa “Decoraciones”

El personal que se encuentra trabajando, actualmente en la empresa “Decoraciones”, se conforma con un total de catorce personas distribuidas de la siguiente manera:

Tres personas encargadas de la administración de la empresa:

Gerente (dueño), auxiliar administrativo I, auxiliar administrativo II.

Dos vendedoras

Encargada de tienda

Tres ensambladores de persianas

Tres colocadores

Dos costureras

Una de Limpieza

3.1.2.3.- Descripción de Productos que Maneja la Empresa “Decoraciones”

Los productos que ofrece la empresa “Decoraciones” son varios tipos de persianas, motorización de las mismas, cortinas, así como varias marcas de piso laminado, de vinil, alfombra, tapicería de muebles, cojines decorativos, papel tapiz, etc. A continuación se detallan en la tabla no. 1. Tomando en cuenta que para la fabricación de sus persianas, cortinas, cojines y tapicería de muebles, utiliza una gran variedad de telas en diseños, texturas y colores.

Tabla No. 1
Descripción de Productos que Maneja la Empresa “Decoraciones”

| Tipos de Persianas | | Otros productos | |
|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Vertical PVC | Manual mando cadena y cordón | <u>Cortinería</u> | <u>Pisos</u> |
| Vertical Tela | Manual mando cadena y cordón | Cortinas Normales (con palomas) | Piso Laminado |
| Enrollable | Manual con cadena | Cortinas con Ojillos | Piso de Madera Ingeniería |
| Enrollable | Motorizada a control remoto o taimé | Cortinas con Abrazaderas | Piso para Exteriores |
| Sheer Elegance | Manual con cadena | Cortinas con Moños | Congoleum |
| Sheer Elegance | Motorizada a control remoto o taimé | Cortinas Cruzadas | Pasto Sintetico |
| Shan Grila | Manual con cadena | Cortinas Forradas | Alfombra |
| Shan Grila | Motorizada a control remoto | Olanes | Lozeta Vinilica |
| Romantic | Manual con cadena | Ondas Entrelazadas y Laterales | |
| Romantic | Motorizada a control remoto | Cortinas Antibacterianas | <u>Otros</u> |
| Romana | Manual con cadena | <u>Cortineros</u> | Vinilicos Decorativos |
| Romana | Motorizada a control remoto | Cortinero STD | Tapicería de Muebles |
| Horizontal Aluminio 1" | Manual mando maneral y cordón | Cortinero Cuadrado | Telas "Mazahua" |
| Horizontal Madera 2" | Manual mando con cordón | Cortinero Reforzado | Toldos |
| Horizontal Madera 2" | Motorizada a control remoto | Cortinero Motorizado | Tapiz para Muros |
| Plisada | Manual con cadena | Cortinero Decorativo Metal | Wall Stickers |
| Plisada | Manual con cordón | Cortinero Decorativo Madera | |
| Plisada Día y Noche | Manual con cordón | | |
| Plisada Doble Acción | Manual con cordón | | |
| Panel Japones | Manual con cordón | | |
| Panel Japones | Motorizado con control remoto | | |
| Packetto (Veneciana) | Manual con cadena | | |
| Packetto (Veneciana) | Manual con cordón | | |

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

3.1.3.- Producción de la Empresa “Decoraciones”

En este apartado se muestra la producción promedio, que se puede realizar por jornada de trabajo; explicando que se cuenta con tres ensambladores, (ensamblador I, II, III) y que cada uno de ellos tiene a su cargo una área de trabajo establecida.

Considerando que la producción de persianas se realiza, sobre medida (como la solicite o requiera el cliente).

Los datos que a continuación se presentan, en las tablas nos. 2 y 3, se elaboraron de acuerdo a la información que fue obtenida mediante diálogos con los ensambladores.

La tabla no. 2 representa, la producción con una medida aproximada de 1.50 x 2.00 y la tabla no. 3, la producción con una medida aproximada de 2.50 x 2.00. La producción de persianas puede variar, ya sea por las medidas o los tipos y especificaciones, en las órdenes de las persianas.

Tabla No. 2.

Producción Promedio de Persianas
Medida Aproximada 1.50x2.00

| | | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Total |
|-----------------|---------------------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|-------|
| Ensamblador I | Vertical PVC | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 11 | 151 |
| Ensamblador I | Vertical de Tela | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 5 | 120 |
| Ensamblador I | Riel Ensamblado | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 14 | 189 |
| | | | | | | | | |
| Ensamblador II | Enrollable Manual | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 10 | 150 |
| Ensamblador II | Enrollable Motorizada | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 5 | 80 |
| Ensamblador II | Sheer Elegance Manual | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 5 | 95 |
| Ensamblador II | Sheer Elegance Motorizada | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 3 | 43 |
| Ensamblador II | Shan Grila Manual | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 4 | 94 |
| Ensamblador II | Shan Grila Motorizada | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 3 | 43 |
| Ensamblador II | Romantic | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 5 | 95 |
| Ensamblador II | Romana (solo armado) | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 | 55 |
| Ensamblador II | Packetto (solo armado) | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 6 | 81 |
| | | | | | | | | |
| Ensamblador III | Plisada | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 6 | 81 |
| Ensamblador III | Plisada Día y Noche | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 3 | 58 |
| Ensamblador III | Plisada Doble Acción | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 39 |
| Ensamblador III | Horizontal Aluminio 1" | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 7 | 137 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Tabla No. 3

Producción Promedio de Persianas
Medida Aproximada 2.50 x2.00

| | | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Total |
|-----------------|---------------------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|-------|
| Ensamblador I | Vertical PVC | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 6 | 116 |
| Ensamblador I | Vertical de Tela | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 3 | 88 |
| Ensamblador I | Riel Ensamblado | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 11 | 156 |
| | | | | | | | | |
| Ensamblador II | Enrollable Manual | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 7 | 127 |
| Ensamblador II | Enrollable Motorizada | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 | 55 |
| Ensamblador II | Sheer Elegance Manual | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 5 | 75 |
| Ensamblador II | Sheer Elegance Motorizada | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 28 |
| Ensamblador II | Shan Grila Manual | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 4 | 74 |
| Ensamblador II | Shan Grila Motorizada | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 28 |
| Ensamblador II | Romantic | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 5 | 75 |
| Ensamblador II | Romana (solo armado) | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 4 | 44 |
| Ensamblador II | Packetto (solo armado) | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 5 | 60 |
| | | | | | | | | |
| Ensamblador III | Plisada | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 4 | 54 |
| Ensamblador III | Plisada Día y Noche | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 2 | 32 |
| Ensamblador III | Plisada Doble Acción | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 27 |
| Ensamblador III | Horizontal Aluminio 1" | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 6 | 106 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

La tabla no. 4, es un ejemplo de la producción promedio a la semana, con una medida aproximada de 1.50 x 2.00; si se cuentan con varias órdenes con diferentes tipos de persianas.

Tabla No. 4

Producción Promedio de Persianas
Medida Aproximada 1.50x2.00

| | | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Total | |
|-----------------|---------------------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|-------|------------|
| Ensamblador I | Vertical PVC | 28 | | | | 28 | | 56 | |
| Ensamblador I | Vertical de Tela | | 23 | | 23 | | | 46 | |
| Ensamblador I | Riel Ensamblado | | | 35 | | | 14 | 49 | 151 |
| Ensamblador II | Enrollable Manual | 18 | | | 28 | | 10 | 56 | |
| Ensamblador II | Enrollable Motorizada | | 9 | | | | | 9 | |
| Ensamblador II | Sheer Elegance Manual | | | 11 | | 8 | | 19 | |
| Ensamblador II | Sheer Elegance Motorizada | 8 | | | | 3 | | 11 | |
| Ensamblador II | Shan Grila Manual | | 8 | | | | | 8 | |
| Ensamblador II | Shan Grila Motorizada | | 2 | | | | | 2 | |
| Ensamblador II | Romantic | | | | | 6 | | 6 | |
| Ensamblador II | Romana (solo armado) | | | 5 | | | | 5 | |
| Ensamblador II | Packetto (solo armado) | | | 5 | | | | 5 | 121 |
| Ensamblador III | Plisada | 15 | | | | | 6 | 21 | |
| Ensamblador III | Plisada Día y Noche | | 13 | | | | | 13 | |
| Ensamblador III | Plisada Doble Acción | | | | 7 | | | 7 | |
| Ensamblador III | Horizontal Aluminio 1" | | | 26 | | 26 | | 52 | 93 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Conclusión:

Su producción puede variar de una semana a otra, por los diferentes factores que influyen, como las medidas, tipos y especificaciones en las órdenes de persianas que soliciten los clientes, existencia de materia prima y sobre todo las ventas que se realicen.

Si se cuenta con dos pedidos que juntos den un total de 200 persianas de PVC su fecha de entrega de ocho a diez días hábiles.

En la tabla no. 5 se muestra la producción promedio de cada ensamblador a la semana si se dedica a ensamblar solo un tipo de persiana.

Tabla No. 5
Producción Promedio a la Semana de Persianas Ensambladas

| | | Tipos de Persianas | | Piezas a la Semana Ensambladas |
|------------------------|--|---------------------------|--|--------------------------------|
| Ensamblador I | Considerando que solo se dedique a ensamblar un tipo de persiana a la semana | Vertical PVC | | 151 |
| | | Vertical de Tela | | 120 |
| | | Riel Ensamblado | | 189 |
| Ensamblador II | Considerando que solo se dedique a ensamblar un tipo de persiana a la semana | Enrollable Manual | | 150 |
| | | Enrollable Motorizada | | 80 |
| | | Sheer Elegance Manual | | 95 |
| | | Sheer Elegance Motorizada | | 43 |
| | | Shan Grila Manual | | 94 |
| | | Shan Grila Motorizada | | 43 |
| | | Romantic | | 95 |
| | | Romana (solo armado) | | 55 |
| Packetto (solo armado) | | 81 | | |
| Ensamblador III | Considerando que solo se dedique a ensamblar un tipo de persiana a la semana | Plisada | | 81 |
| | | Plisada Dia y Noche | | 58 |
| | | Plisada Doble Acción | | 39 |
| | | Horizontal Aluminio 1" | | 137 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

3.1.4.- Ventas de la Empresa “Decoraciones”

Una de las funciones importantes de la empresa son las ventas, para realizar una comparación, es necesario contar con los movimientos realizados desde principio de año hasta final de año. Es por eso que se toma el año 2010 como año cero, y de esta manera visualizar los movimientos que se suscitaron en éste y poder comparar con los años siguientes, 2011, 2012, 2013.

En la tabla no. 6, se pueden apreciar sus ventas totales de la empresa “Decoraciones” que se realizaron en los años 2010 a 2013.

Tabla No. 6**Comparación de las Ventas Totales de los Años 2010- 2013**

Ventas

| Mes | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 | Año 2013 |
|--------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Enero | \$ 515,169.00 | \$ 504,605.00 | \$ 515,595.00 | \$ 503,450.00 |
| Febrero | \$ 542,336.00 | \$ 572,852.00 | \$ 610,316.00 | \$ 536,896.00 |
| Marzo | \$ 540,093.00 | \$ 505,059.00 | \$ 528,141.00 | \$ 341,930.00 |
| Abril | \$ 521,923.00 | \$ 492,038.00 | \$ 486,281.00 | \$ 393,749.00 |
| Mayo | \$ 628,252.00 | \$ 673,264.00 | \$ 640,845.00 | \$ 534,590.00 |
| Junio | \$ 599,121.00 | \$ 588,240.00 | \$ 544,315.00 | \$ 493,211.00 |
| Julio | \$ 544,631.00 | \$ 608,476.00 | \$ 583,106.00 | \$ 368,799.00 |
| Agosto | \$ 611,509.00 | \$ 646,746.00 | \$ 660,958.00 | \$ 428,499.00 |
| Septiembre | \$ 446,898.00 | \$ 454,820.00 | \$ 437,411.00 | \$ 384,399.00 |
| Octubre | \$ 636,411.00 | \$ 590,183.00 | \$ 628,822.00 | \$ 456,584.00 |
| Noviembre | \$ 716,500.00 | \$ 619,176.00 | \$ 575,889.00 | \$ 542,874.00 |
| Diciembre | \$ 559,535.00 | \$ 544,551.00 | \$ 565,995.00 | \$ 444,496.00 |
| Total | \$ 6,862,378.00 | \$ 6,800,010.00 | \$ 6,777,674.00 | \$ 5,429,477.00 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

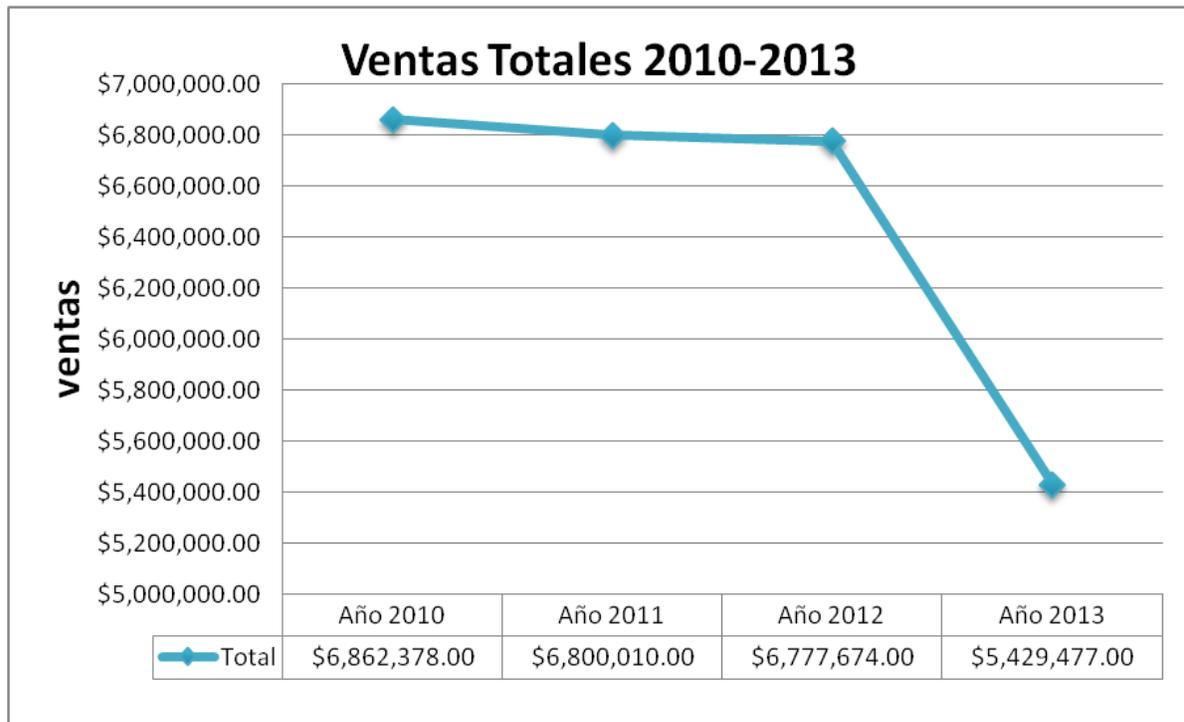
En el año de 2010 realizó ventas totales por \$6,862,378.00 para el año 2011 se registraron ventas totales por \$6,800,010.00. Disminuyendo del 2010 al 2011 con un 0.91%.

En el año de 2011 realizó ventas totales por \$6,800,010.00 para el año 2012 se registraron ventas totales por \$6,777,674.00. Disminuyendo del 2011 al 2012 con un 0.33%.

En el año de 2012 realizó ventas totales por \$6,777,674.00 para el año 2013 se registraron ventas totales por \$5,429,477.00. Disminuyendo del 2012 al 2013 con un 19.89%.

Conclusión: Se puede apreciar que sus ventas totales del año 2010 al año 2013 disminuyeron en un 20.88%.

Grafica No. 1



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Es importante mencionar que la empresa “Decoraciones” clasifica sus ventas totales en: *ventas mayoreo* y *ventas público*, que se detallan en la tabla no. 7, observando sus movimientos de los años 2010 a 2013.

Tabla No. 7

Comparación de las Ventas Totales, Ventas Mayoreo y Ventas Público de los Años 2010-2013

| Ventas Totales Mayoreo | | | | | Ventas Totales Público | | | | |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 | Año 2013 | | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 | Año 2013 |
| Mes | V. Mayoreo | V. Mayoreo | V. Mayoreo | V. Mayoreo | Mes | V. Público | V. Público | V. Público | V. Público |
| Enero | \$ 254,289.00 | \$ 206,424.00 | \$ 268,972.00 | \$ 255,650.00 | Enero | \$ 260,880.00 | \$ 298,181.00 | \$ 246,623.00 | \$ 247,800.00 |
| Febrero | \$ 278,428.00 | \$ 279,667.00 | \$ 321,371.00 | \$ 266,416.00 | Febrero | \$ 263,908.00 | \$ 293,185.00 | \$ 288,945.00 | \$ 270,480.00 |
| Marzo | \$ 268,673.00 | \$ 274,524.00 | \$ 285,561.00 | \$ 165,250.00 | Marzo | \$ 271,420.00 | \$ 230,535.00 | \$ 242,580.00 | \$ 176,680.00 |
| Abril | \$ 269,712.00 | \$ 230,824.00 | \$ 238,892.00 | \$ 196,370.00 | Abril | \$ 252,211.00 | \$ 261,214.00 | \$ 247,389.00 | \$ 197,379.00 |
| Mayo | \$ 322,191.00 | \$ 327,013.00 | \$ 329,712.00 | \$ 317,830.00 | Mayo | \$ 306,061.00 | \$ 346,251.00 | \$ 311,133.00 | \$ 216,760.00 |
| Junio | \$ 347,713.00 | \$ 290,814.00 | \$ 264,414.00 | \$ 216,420.00 | Junio | \$ 251,408.00 | \$ 297,426.00 | \$ 279,901.00 | \$ 276,791.00 |
| Julio | \$ 282,920.00 | \$ 330,598.00 | \$ 280,336.00 | \$ 139,890.00 | Julio | \$ 261,711.00 | \$ 277,878.00 | \$ 302,770.00 | \$ 228,909.00 |
| Agosto | \$ 318,082.00 | \$ 307,423.00 | \$ 340,613.00 | \$ 176,609.00 | Agosto | \$ 293,427.00 | \$ 339,323.00 | \$ 320,345.00 | \$ 251,890.00 |
| Septiembre | \$ 239,290.00 | \$ 224,037.00 | \$ 195,090.00 | \$ 179,280.00 | Septiembre | \$ 207,608.00 | \$ 230,783.00 | \$ 242,321.00 | \$ 205,119.00 |
| Octubre | \$ 342,133.00 | \$ 313,205.00 | \$ 287,834.00 | \$ 173,849.00 | Octubre | \$ 294,278.00 | \$ 276,978.00 | \$ 340,988.00 | \$ 282,735.00 |
| Noviembre | \$ 376,045.00 | \$ 301,521.00 | \$ 266,856.00 | \$ 229,270.00 | Noviembre | \$ 340,455.00 | \$ 317,655.00 | \$ 309,033.00 | \$ 313,604.00 |
| Diciembre | \$ 207,467.00 | \$ 248,757.00 | \$ 281,569.00 | \$ 167,839.00 | Diciembre | \$ 352,068.00 | \$ 295,794.00 | \$ 284,426.00 | \$ 276,657.00 |
| Total | \$ 3,506,943.00 | \$ 3,334,807.00 | \$ 3,361,220.00 | \$ 2,484,673.00 | Total | \$ 3,355,435.00 | \$ 3,465,203.00 | \$ 3,416,454.00 | \$ 2,944,804.00 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

En el año 2010 sus ventas totales *mayoreo* aumentaron en un 4.32% en comparación con ventas totales *público* de 2010.

En el año 2011 sus ventas totales *mayoreo* disminuyeron en un 3.91% en comparación con ventas totales *público* de 2011.

En el año 2012 sus ventas totales *mayoreo* disminuyeron en 1.64% en comparación con ventas totales *público* de 2012.

En el año 2013 sus *ventas totales mayoreo* disminuyeron en un 15.63% en comparación con ventas totales *público* de 2013.

Grafica No. 2



Grafica No. 3



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Conclusión: Se puede apreciar que sus ventas totales *mayoreo* disminuyeron notablemente del año 2013 en relación al año 2010 en un 29.15%. Las ventas totales *público*, también se observó una disminución del año 2013 en relación al año 2010 en un 12.24%.

Las ventas totales *público*, se mantuvieron más elevadas en relación a las ventas totales *mayoreo* del año 2011 al año 2013.

Tabla No. 8

Representación de las Ventas Mayoreo y Ventas Público en Porcentaje en Relación a las Ventas Totales.

| Año | Ventas Totales | Ventas Mayoreo | V. Mayoreo en % |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 2010 | \$ 6,862,378.00 | \$ 3,506,943.00 | 51.10% |
| 2011 | \$ 6,800,010.00 | \$ 3,334,807.00 | 49.04% |
| 2012 | \$ 6,777,674.00 | \$ 3,361,220.00 | 49.59% |
| 2013 | \$ 5,429,477.00 | \$ 2,484,673.00 | 45.76% |

| Año | Ventas Totales | Ventas Público | V. Público en % |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 2010 | \$ 6,862,378.00 | \$ 3,355,435.00 | 48.89% |
| 2011 | \$ 6,800,010.00 | \$ 3,465,203.00 | 50.95% |
| 2012 | \$ 6,777,674.00 | \$ 3,416,454.00 | 50.40% |
| 2013 | \$ 5,429,477.00 | \$ 2,944,804.00 | 54.23% |

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.1.5.- Devoluciones y/o Descuentos sobre Ventas

Las devoluciones y/o descuentos sobre ventas es una parte importante, que se deben tener registros de los diferentes sucesos el por qué se da una devolución o un descuento en las ventas.

Revisando los registros existentes las devoluciones se han dado, por que el producto que se entrega al cliente no cumple con lo convenido o éste se entrega en muchas ocasiones después de la fecha pactada.

Los descuentos se deben de otorgar por un volumen alto en ventas (\$10,000.00 pesos en adelante según política) pero se aplica a cantidades menores (ejemplo \$ 3,000.00 pesos). Por otra parte los descuentos realizados son: atraso en la entrega del producto, por la falta de especificaciones del vendedor en los pedidos, por las fallas que lleva el producto.

Es importante mencionar que lo expuesto en la tabla no. 9 son los datos registrados en sus archivos de las devoluciones y/o descuentos sobre ventas.

Tabla No. 9

Comparación de Devoluciones y/o Descuentos s/Ventas de los Años 2010-2013

| Devoluciones sobre ventas | | | | | Descuentos sobre Ventas | | | | | Fuente: |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------|
| Mes | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 | Año 2013 | Mes | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 | Año 2013 | |
| Enero | | \$ 5,900.00 | | \$ 3,600.00 | Enero | \$ 4,000.00 | \$ 1,200.00 | \$ 4,400.00 | \$ 4,860.00 | |
| Febrero | \$ 5,600.00 | \$ 4,300.00 | \$ 9,600.00 | \$ 4,478.00 | Febrero | \$ 6,000.00 | \$ 6,500.00 | | | |
| Marzo | \$ 8,200.00 | \$ 3,600.00 | | \$ 4,600.00 | Marzo | \$ 3,978.00 | \$ 1,800.00 | \$ 5,900.00 | \$ 3,400.00 | |
| Abril | \$ 10,300.00 | | \$ 1,500.00 | \$ 9,400.00 | Abril | \$ 2,860.00 | \$ 2,700.00 | \$ 4,650.00 | \$ 3,470.00 | |
| Mayo | \$ 12,600.00 | \$ 10,920.00 | | \$ 1,500.00 | Mayo | \$ 10,500.00 | \$ 2,100.00 | \$ 3,600.00 | \$ 9,900.00 | |
| Junio | | | \$ 3,400.00 | \$ 7,700.00 | Junio | | \$ 1,200.00 | \$ 5,300.00 | | |
| Julio | \$ 2,600.00 | \$ 8,900.00 | | | Julio | \$ 9,100.00 | | \$ 3,500.00 | \$ 1,700.00 | |
| Agosto | | \$ 1,040.00 | \$ 34,500.00 | | Agosto | \$ 1,200.00 | \$ 11,500.00 | \$ 6,700.00 | \$ 1,800.00 | |
| Septiembre | \$ 7,800.00 | \$ 2,600.00 | | \$ 2,700.00 | Septiembre | | \$ 4,100.00 | \$ 2,800.00 | \$ 4,200.00 | |
| Octubre | | | \$ 7,300.00 | | Octubre | \$ 6,200.00 | \$ 5,600.00 | \$ 5,400.00 | \$ 2,260.00 | |
| Noviembre | \$ 6,700.00 | | | | Noviembre | \$ 4,800.00 | \$ 4,100.00 | \$ 6,000.00 | \$ 6,800.00 | |
| Diciembre | \$ 6,500.00 | | | \$ - | Diciembre | \$ 3,600.00 | \$ 6,500.00 | \$ 5,600.00 | \$ 3,768.00 | |
| Total | \$ 60,300.00 | \$ 37,260.00 | \$ 56,300.00 | \$ 33,978.00 | Total | \$ 52,238.00 | \$ 47,300.00 | \$ 53,850.00 | \$ 42,158.00 | |

Elaboración propia. Año 2014

Devoluciones sobre ventas:

En el año 2010 se observaron devoluciones sobre ventas por \$60,300.00, para el año 2011 disminuyeron las devoluciones sobre ventas en un 38.21% en relación al 2010.

En el año 2011 se observaron devoluciones sobre ventas por \$37,260.00, para el año 2012 aumentaron las devoluciones sobre ventas en un 33.82% en relación al año 2011.

En el año 2012 se observaron devoluciones sobre ventas por \$56,300.00, para el año 2013 disminuyeron las devoluciones sobre ventas en un 39.65% en relación al año 2012.

Descuentos sobre ventas:

En el año 2010 se observaron descuentos sobre ventas por \$52,238.00, para el año 2011 disminuyeron los descuentos sobre ventas en un 9.45% en relación al 2010.

En el año 2011 se observaron descuentos sobre ventas por \$47,300.00, para el año 2012 aumentaron los descuentos sobre ventas en un 12.16% en relación al año 2011.

En el año 2012 se observaron descuentos sobre ventas por \$53,850.00, para el año 2013 disminuyeron los descuentos sobre ventas en un 21.712% en relación al año 2012.

Grafica No. 4



Grafica No. 5



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Tabla No. 10

Representación de las Devoluciones y/o Desc. S/Ventas en Porcentaje en Relación a las Ventas

| Año | Ventas Totales | Devoluciones s/Ventas | Devoluciones s/Ventas % |
|------|-----------------|-----------------------|-------------------------|
| 2010 | \$ 6,862,378.00 | \$ 60,300.00 | 0.87% |
| 2011 | \$ 6,800,010.00 | \$ 37,260.00 | 0.55% |
| 2012 | \$ 6,777,674.00 | \$ 56,300.00 | 0.83% |
| 2013 | \$ 5,429,477.00 | \$ 33,978.00 | 0.63% |

| Año | Ventas Totales | Descuentos s/Ventas | Descuentos s/Ventas % |
|------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| 2010 | \$ 6,862,378.00 | \$ 52,238.00 | 0.76% |
| 2011 | \$ 6,800,010.00 | \$ 47,300.00 | 0.69% |
| 2012 | \$ 6,777,674.00 | \$ 53,850.00 | 0.79% |
| 2013 | \$ 5,429,477.00 | \$ 42,158.00 | 0.77% |

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Conclusión: En la tabla no. 10, se puede observar que en el año 2010 hubo más devoluciones s/ventas representan el 0.87% de las ventas totales y en el año 2012 se realizaron mas descuentos s/ventas y representan el 0.79% de las ventas totales.

3.1.6.- Ventas netas de la empresa "Decoraciones"

A las ventas totales se le restan las devoluciones y descuentos sobre ventas, que se realizaron en los años 2010 a 2013; para obtener así las ventas netas, estas se pueden observar en la tabla no. 11.

Tabla No. 11

Ventas Totales menos Devoluciones y/o Desc. s/Ventas Años 2010 - 2013

| Mes | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 | Año 2013 |
|---------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Enero | \$ 515,169.00 | \$ 504,605.00 | \$ 515,595.00 | \$ 503,450.00 |
| Febrero | \$ 542,336.00 | \$ 572,852.00 | \$ 610,316.00 | \$ 536,896.00 |
| Marzo | \$ 540,093.00 | \$ 505,059.00 | \$ 528,141.00 | \$ 341,930.00 |
| Abril | \$ 521,923.00 | \$ 492,038.00 | \$ 486,281.00 | \$ 393,749.00 |
| Mayo | \$ 628,252.00 | \$ 673,264.00 | \$ 640,845.00 | \$ 534,590.00 |
| Junio | \$ 599,121.00 | \$ 588,240.00 | \$ 544,315.00 | \$ 493,211.00 |
| Julio | \$ 544,631.00 | \$ 608,476.00 | \$ 583,106.00 | \$ 368,799.00 |
| Agosto | \$ 611,509.00 | \$ 646,746.00 | \$ 660,958.00 | \$ 428,499.00 |
| Septiembre | \$ 446,898.00 | \$ 454,820.00 | \$ 437,411.00 | \$ 384,399.00 |
| Octubre | \$ 636,411.00 | \$ 590,183.00 | \$ 628,822.00 | \$ 456,584.00 |
| Noviembre | \$ 716,500.00 | \$ 619,176.00 | \$ 575,889.00 | \$ 542,874.00 |
| Diciembre | \$ 559,535.00 | \$ 544,551.00 | \$ 565,995.00 | \$ 444,496.00 |
| Subtotal | \$ 6,862,378.00 | \$ 6,800,010.00 | \$ 6,777,674.00 | \$ 5,429,477.00 |
| Devoluciones sobre ventas | \$ 60,300.00 | \$ 37,260.00 | \$ 56,300.00 | \$ 33,978.00 |
| Descuentos sobre ventas | \$ 52,238.00 | \$ 47,300.00 | \$ 53,850.00 | \$ 42,158.00 |
| Ventas netas | \$ 6,749,840.00 | \$ 6,715,450.00 | \$ 6,667,524.00 | \$ 5,353,341.00 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

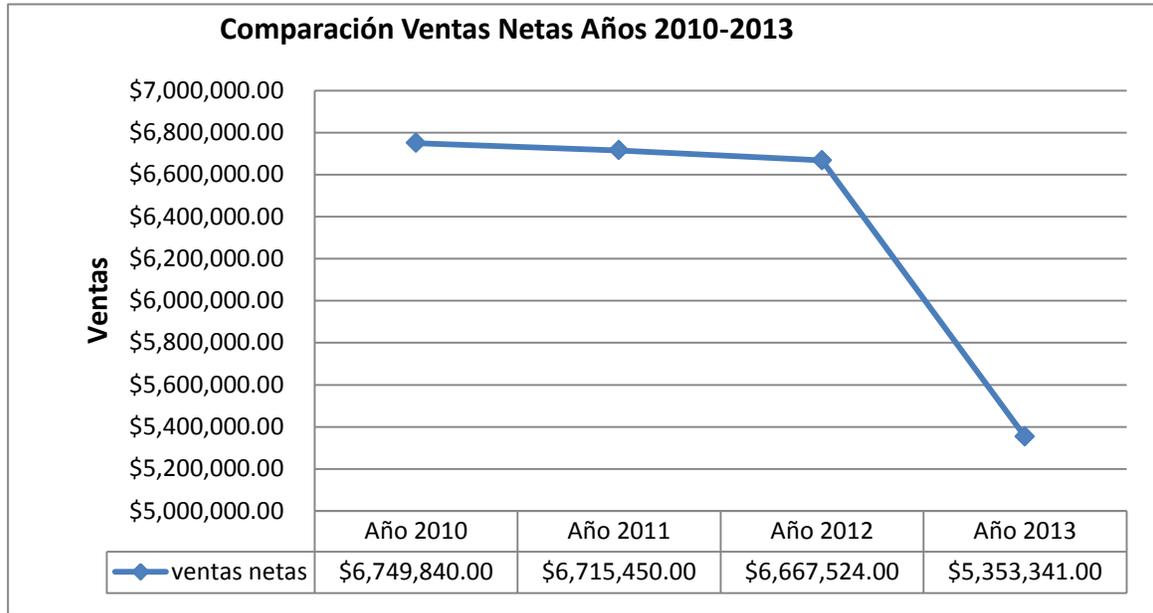
Del año 2010 al año 2011 disminuyeron las ventas netas en un 0.51%

Del año 2011 al año 2012 disminuyeron las ventas netas en un 0.713%

Del año 2012 al año 2013 disminuyeron las ventas netas en un 19.71%

Conclusión: Sus ventas netas del año 2010 al año 2013 disminuyeron en un 20.69%

Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.1.5.- Listas de Precios de Persianas que se Manejaron en los Años 2010 a 2013

La tabla no. 12, se realizo tomando en cuenta las diferentes listas de precios, que ha mostrado la empresa "Decoraciones".

Seleccionando de las listas, algunos tipos de persianas con diferentes modelos, se puede decir que son los más comerciales o mas vendibles.

Se observa que en los años 2010 y 2011 se manejaba la misma lista de precios en persianas y para el año 2012 hubo una disminución en los precios en algunos tipos de persianas de 0.94% hasta un 27.41 %, para el año 2013 aumentaron los precios de 22% hasta un 29% en algunos tipos de persianas, se puede considerar como una atribución a las disminuciones en las ventas tanto en ventas mayoreo como en ventas público en ese año.

Tabla No. 12

Cambios en Lista de Precios de 2010-2013 en los Diferentes Tipos de Persianas.

| Tipos de Persianas con Diferentes Modelos | 12-jul-10 | 01-may-12 | 01-may-13 | Disminución de Precios en % | Aumento de Precios en % |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|
| | Precio Publico M2 | Precio Publico M2 | Precio Publico M2 | 2010 a 2012 | 2012 a 2013 |
| Persiana Vertical de Tela Mod. Itaca | \$ 424.00 | \$ 420.00 | \$ 541.00 | 0.94% | 22.37% |
| Persiana Vertical de Tela Mod. Roma | \$ 438.00 | \$ 431.00 | \$ 609.00 | 1.60% | 29.23% |
| Persiana Vertical de Pvc Mod. Cvo Liso 27" | \$ 214.00 | \$ 190.00 | \$ 245.00 | 11.22% | 22.45% |
| Persiana Vertical de Pvc Mod. Rayado 27" | \$ 294.00 | \$ 219.00 | \$ 280.00 | 25.51% | 21.79% |
| Persiana Vertical de Pvc Mod. Frozen 27" | \$ 234.00 | \$ 249.00 | \$ 317.00 | Aumento 6.024 % | 21.45% |
| Persiana Enrollable Mod. Visión 550 | \$ 882.00 | \$ 665.00 | \$ 864.00 | 24.60% | 23.03% |
| Persiana Enrollable Mod. Visión 350 | \$ 862.00 | \$ 649.00 | \$ 865.00 | 24.71% | 24.97% |
| Persiana Enrollable Mod. Solar Screen 4000 | \$ 612.00 | \$ 450.00 | \$ 575.00 | 26.47% | 21.74% |
| Persiana Enrollable Mod. Solar Screen 3000 | \$ 620.00 | \$ 450.00 | \$ 575.00 | 27.41% | 21.74% |
| Persiana Sheer Elegance Mod. Van Gogh (altura 3) | \$ 1,028.00 | \$ 972.00 | \$ 1,347.00 | 5.45% | 27.84% |
| Persiana Sheer Elegance Mod. Neolux Luxury | \$ 1,663.00 | \$ 1,098.00 | \$ 1,470.00 | 33.97% | 25.31% |

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.1.8.- Costos y Gastos de la empresa “Decoraciones”

La siguiente información que se presenta en la tabla no. 13, se elaboro mediante conversaciones e información documental proporcionada por el personal administrativo y gerente. Se pueden apreciar los costos de producción, gastos de administración, gastos de venta y otros gastos, de los años 2010 a 2013. Hay que aclarar que los datos que a continuación se presentan son aproximados.

Tabla No. 13
Comparación de Costo y Gastos de los Años 2010-2013

| | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 | Año 2013 |
|-----------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Costo de Produccion | \$ 393,740.00 | \$ 394,530.00 | \$ 405,840.00 | \$ 404,290.00 |
| Gastos de Operación: | | | | |
| Gastos de Admon | \$ 495,780.00 | \$ 496,130.00 | \$ 496,480.00 | \$ 496,350.00 |
| Gastos de Venta | \$ 764,500.00 | \$ 781,550.00 | \$ 787,300.00 | \$ 780,330.00 |
| Otros Gastos | \$ 61,200.00 | \$ 89,760.00 | \$ 89,760.00 | \$ 158,100.00 |
| Total | \$ 1,715,220.00 | \$ 1,761,970.00 | \$ 1,779,380.00 | \$ 1,839,070.00 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Del año 2010 al año 2011 aumentaron sus costos y gastos en un 2.67%

Del año 2011 al año 2012 aumentaron sus costos y gastos en un 0.987%

Del año 2012 al año 2013 aumentaron sus costos y gastos en un 3.355%

3.1.9.- Compras de la Empresa “Decoraciones”

Las compras de materia prima, van relacionadas con las ventas. Su disminución en las ventas se ve reflejada en sus compras, con menos adquisición de material.

La tabla no. 14 nos muestra las compras que se efectuaron en los años 2010 a 2013.

Tabla No. 14

Comparación de las Compras de los Años 2010- 2013

Compras

| Mes | Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 | Año 2013 |
|--------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Enero | \$ 322,466.08 | \$ 399,579.89 | \$ 333,722.61 | \$ 392,596.55 |
| Febrero | \$ 364,117.04 | \$ 395,772.81 | \$ 451,145.14 | \$ 371,189.71 |
| Marzo | \$ 276,425.86 | \$ 310,905.29 | \$ 338,850.57 | \$ 157,472.01 |
| Abril | \$ 358,744.67 | \$ 310,557.16 | \$ 289,286.23 | \$ 214,739.09 |
| Mayo | \$ 443,125.79 | \$ 492,316.18 | \$ 448,901.91 | \$ 348,463.43 |
| Junio | \$ 343,681.29 | \$ 396,126.32 | \$ 370,586.51 | \$ 314,417.31 |
| Julio | \$ 366,603.68 | \$ 461,457.90 | \$ 494,517.30 | \$ 178,976.20 |
| Agosto | \$ 548,726.55 | \$ 510,347.69 | \$ 582,670.24 | \$ 241,611.08 |
| Septiembre | \$ 241,236.47 | \$ 243,470.12 | \$ 232,996.97 | \$ 191,419.52 |
| Octubre | \$ 473,682.68 | \$ 452,565.48 | \$ 523,109.48 | \$ 264,417.13 |
| Noviembre | \$ 551,569.99 | \$ 459,915.22 | \$ 378,422.70 | \$ 497,404.40 |
| Diciembre | \$ 363,981.02 | \$ 339,511.98 | \$ 372,265.44 | \$ 298,242.19 |
| Total | \$4,654,361.12 | \$ 4,772,526.04 | \$ 4,816,475.10 | \$ 3,470,948.62 |

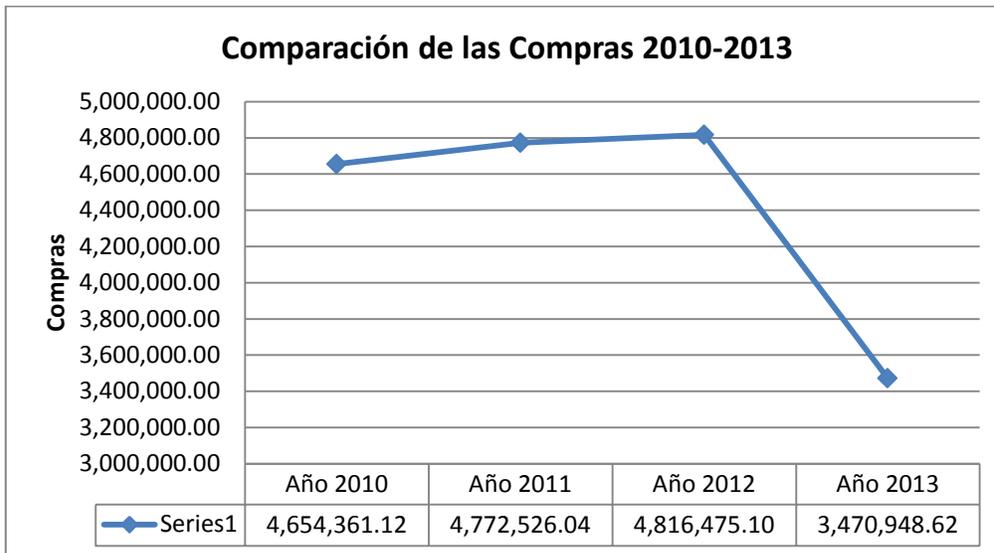
Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Su adquisición de material del año 2010 comparándolo con al año 2013 disminuyo en un 25.43%. Tal disminución se debe a que hubo menos ventas.

En cuanto a sus compras muestra disciplina va conforme a sus ventas.

La grafica no 7 nos muestra la comparación de las compras de los años 2010 a 2013.

Grafica No 7



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.1.10.- La competencia de la empresa “Decoraciones”

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren los bienes y servicios.

Se puede decir que para un bien determinado, existen una diversidad de oferentes y una diversidad de demandantes.

Los oferentes se encuentran así en una situación de competencia para ser preferidos por los consumidores.

En la tabla no. 15, muestra su principal competencia de la empresa “Decoraciones”, se elaboró mediante conversaciones que se tuvieron con varios clientes de mayoreo, que aparte de comprar con la empresa “Decoraciones” realizan compras con otros proveedores, ya sea por el tiempo de entrega o la calidad; es importante comentar que también se conversó con clientes de público en general, esto con el fin de obtener información y tener en cuenta la competencia.

Tabla No. 15
La competencia de la empresa “Decoraciones”

| Empresas | Domicilio | Precios Persianas en Promedio | Facilidades de Pago | Plazo de Entrega | Observaciones |
|--|--|--|---|------------------------|--|
| Hunter Douglas <i>Marca: Hunter Douglas</i> | Tlanepantla Edo. De México | Un 20 a 30 % promedio arriba en precios, que nosotros | el 50% al contratar y el otro 50% antes de enviar | de 8 a 20 días hábiles | Se distingue por su calidad en sus productos y posicionamiento en el mercado. Empresa internacional, ensambladora |
| Fua <i>Marca: Kirch</i> | Naucalpan Edo. De México | Un 10 a 15 % promedio arriba en precios, que nosotros | el 50% al contratar y el otro 50% antes de enviar | de 8 a 20 días hábiles | Se distingue por su calidad en sus productos y posicionamiento en el mercado. Empresa internacional, ensambladora |
| American Blinds <i>Marca: America Blinds</i> | Monterrey, Nuevo León | De un 4% a 6% en promedio abajo en precios de nosotros | el 50% al contratar y el otro 50% antes de enviar | de 8 a 12 días hábiles | Se distingue por su calidad y economía en sus productos. Empresa nacional, ensambladora |
| Corticentro <i>Marca: Vertilux y Otras</i> | Queretaro | De un 1% a 2% en promedio abajo en precios de nosotros | el 50% al contratar y el otro 50% antes de enviar | de 8 a 10 días hábiles | Aparte de manejar otras marcas es distribuidor de Vertilux y su entrega en Morelia, es sin cargo extra. Empresa Nacional, ensambladora |
| Pisos y Muros <i>Marca: Americans Blinds, Classic, Vertilux</i> | Santiago Tapia Col. centro Morelia | Precios Igual | el 50% al contratar y el otro 50% antes de entregar | de 8 a 15 días hábiles | Vende varias marcas |
| Decor in <i>Marca: Hunter Douglas, Classic, Mirage, Vertilux</i> | Av. Lazaro Cardenas Col. Chapultepec | Un 1% a 2% arriba en precios de nosotros | el 50% al contratar y el otro 50% antes de entregar | de 8 a 15 días hábiles | Vende varias marcas |
| Art Deco <i>Marca: Hunter Douglas, Classic, Mirage, Vertilux</i> | J.J Tablada Col. Santa Maria de Guido, Morelia | Un 1.5% arriba en precios de nosotros | el 50% al contratar y el otro 50% antes de entregar | de 8 a 15 días hábiles | Vende varias marcas |

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.2.- Propuesta: Establecimiento de un Plan Estratégico para la Empresa “Decoraciones”

3.2.1.- Descripción de la propuesta

Las empresas u organizaciones se enfrentan día con día a cambios económicos, políticos, sociales y competitivos. Esto hace que las empresas busquen mejores técnicas de comercialización para mantenerse en el mercado y no ser desplazados por sus competidores o contrincantes.

Dentro de este contexto la empresa “Decoraciones” no puede quedarse atrás; necesita apoyarse de un plan estratégico que le permita contar con estrategias las cuales fortalezcan sus actividades para alcanzar sus objetivos planteados y ser en el mercado una empresa competitiva.

El plan estratégico propuesto para la empresa, cubre un período de tres años (2015-2017), definiendo la misión, visión, valores, políticas, objetivos y además sus estrategias necesarias para poder alcanzar los objetivos propuestos.

El plan estratégico, que se detalla a continuación, se centra en un conjunto de acciones, que promueven un futuro más prometedor para la empresa, la cual está dispuesta a aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.

3.2.2.- Misión.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo siempre calidad e innovación en nuestros productos y servicios, una rentabilidad creciente y sostenible para la empresa y la posibilidad de desarrollo de habilidades de nuestros empleados.

3.2.3.- Visión.

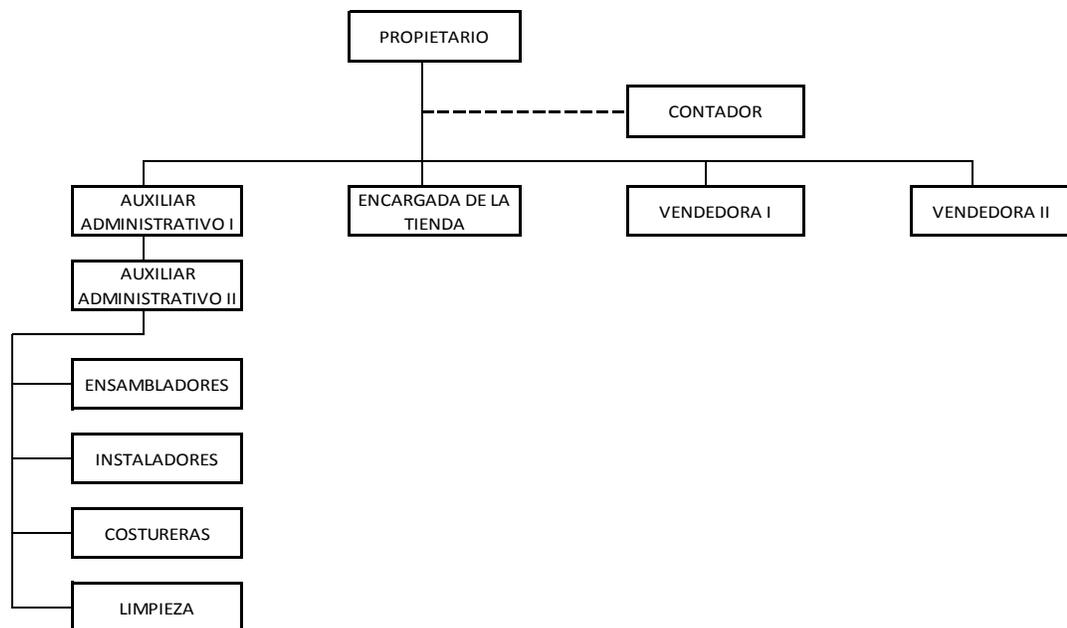
Llegar a convertirnos en la mejor opción en cuanto a precio, calidad, decoración y automatización de espacios. Así mismo estar en constante evolución ofreciendo productos nuevos y mejorando los ya existentes con un mejor servicio y atención al cliente.

3.2.4.- Valores.

- Trabajo en equipo
- Respeto a la persona
- Compromiso con la empresa y con el cliente
- Orientación al cliente Servicio:
- Dedicando nuestro esfuerzo, habilidad, conocimientos y recursos de nuestra organización íntegramente en función de la satisfacción de nuestros clientes.
- Productividad con calidad
- Responsabilidad social

3.2.5.- Estructura organizacional

Grafica No. 8
Organigrama



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.2.6.- Filosofía:

Nuestra razón de ser es servirle, ofreciendo productos de calidad utilizando para su fabricación de persianas componentes "VERTILUX" (marca reconocida a nivel internacional), brindando confianza y credibilidad a nuestros clientes; ocupándonos siempre de ofrecer comodidad, elegancia y buen servicio, en cuanto a decoración se trata.

3.2.7.- Objetivos

3.2.7.1.- Objetivos Generales.

- 1.- Ser una empresa reconocida, líder en el mercado nacional por la variedad de productos ofrecidos, por las características, calidad y servicio eficiente.
- 2.- Generar un aumento en la producción e incrementar las ventas significativamente en comparación al año anterior y así obtener una rentabilidad de crecimiento 13.21% anual.
- 3.- Lograr generar utilidades en comparación a los años anteriores, superarlos con un aumento progresivo de 24.22%.
- 4.- Reducir desperdicios en materia prima como son las telas, tubo, riel.
- 5.- Estar siempre en crecimiento, ofreciendo productos que aporten beneficios a los clientes, así también, siempre a la vanguardia en componentes para la elaboración de nuestros productos.
- 6.- Responder oportunamente a los cambios que existen en el medio económico y social, para poder sobrevivir como empresa que somos.
- 7.- Proporcionar capacitación continua al personal existente y al de nuevo ingreso.
- 8.- Ser persistente en la mejora de las técnicas empleadas en cobranza, para reducir la cartera en mora.
- 9.- Ser una empresa reconocida por los productos ofrecidos, calidad, marca, variedad y diseño de los mismos.

10.- Mejorar continuamente el servicio de atención a clientes buscando que esto nos lleve a lograr una satisfacción total y ampliar la participación en el mercado.

3.2.7.2.- Objetivos Específicos

1.- Aumentar las ventas de manera continua basándose en las características de los objetivos que deben ser: medibles, cuantitativos claros, alcanzables y realistas, en un 9.30% por mes.

2.- Generar utilidades por año en cifras superiores a un 16.60% en comparación de los dos últimos años anteriores.

3.- Utilizar los recursos económicos enérgicamente para proveer con facilidad la materia prima a tiempo y perfeccionar la distribución de los productos terminados.

4.- Utilizar con eficiencia la materia prima para reducir desperdicios y aprovechamiento óptimo de las mismas.

5.- Mejorar continuamente el tiempo de entrega de productos terminados.

6.- Realizar con eficiencia las tareas de producción para reducir tiempo de entrega y por consiguiente satisfacción al cliente.

7.- Estar en constante mejora del ambiente laboral que permita a los miembros de la empresa desarrollar sus capacidades para contribuir a la empresa.

8.- Buscar la mejora continua de la calidad del producto a costos bajos buscando con ello obtener una ventaja competitiva.

9.- Establecer planes de capacitación para el personal existente y de nuevo ingreso por año o cada vez que se presente un nuevo producto o una nueva técnica.

10.- Estar en constante investigación de los acontecimientos de la demanda que existe en el mercado.

11.- Buscar los medios informativos mas consultados por los consumidores para informar de los productos que se ofrecen.

12.- Estar en constante mejora de las técnicas y mensajes informativos con el motivo de persuadir y recordar los productos que la empresa ofrece.

3.2.7.3.- Objetivos Estratégicos

1.- Mejorar en la eficiencia de las funciones, actividades y obligaciones de la empresa.

2.- Mejorar constantemente la posición competitiva de la empresa en el mercado, proporcionando calidad a los productos y accesibles precios.

3.- Promover el desarrollo personal como profesional del recurso humano, así también su motivación y adhesión hacia los fines de la empresa.

4.- Estar en constante cambio buscando siempre la excelencia en la calidad, prontitud de atención y entrega al cliente.

5.- Establecer de manera continua estándares adecuados de satisfacción del cliente.

6.- Darnos a conocer por la variedad en modelos y diseños en el producto, proporcionando calidad y precios competitivos.

3.2.8.- Políticas

3.2.8.1.- Políticas de Recursos Humanos

1.- Toda persona que entre a trabajar en la empresa deberá ser responsable, respetuosa y comprometida con las labores de la misma.

2.- Para la contratación de personal administrativo, con estudios de bachillerato en económico administrativo o licenciatura en económico administrativo.

-
- 3.- Para la contratación de personal de decoración, será preferible que tenga conocimiento de decoración de interiores.
 - 4.- Para la contratación de personal de costura, deberá tener estudios de corte y confección en cortinas, cojines y edredones.
 - 5.- Para la contratación de personal, instaladores y ensambladores mínimos deben de contar con secundaria.
 - 6.- Los instaladores y ensambladores deberán portar la playera con el logotipo de la empresa.
 - 7.- Los instaladores y ensambladores deberán portar gafas y tapones para los oídos y cubre bocas cuando se requiera.
 - 8.- Las instalaciones que se hagan fuera del horario de trabajo que sean parte de la empresa se pagaran extra al salario recibido.
 - 9.- Las comisiones de las vendedoras serán pagadas siempre y cuando los pedidos no tengan errores (de medidas, especificaciones, modelos) y al termino del mismo.

3.2.8.2.- Políticas de Ventas

- 1.- Los precios son en moneda nacional, serán sujetos a cambios sin previo aviso. La facturación es en moneda nacional.
- 2.- Los pedidos solo se procesaran al recibir el 50% de anticipo del total del pedido, cuando el pedido en su totalidad sea menor a \$ 20,000.00 pesos.
- 3.- Para pedidos mayores de \$ 20,000.00 pesos, se procesaran al recibir el 70% de anticipo del total del pedido.
- 4.- Para procesar los pedidos tienen que contar con todas las especificaciones e indicaciones requeridas.
- 5.- Se ofrecerá un descuento del 15% a los pedidos pagados en su totalidad al contratar (pedidos mayores a \$ 10,000.00), no aplica en pagos hechos a meses sin intereses o productos con descuentos.

-
- 6.- Al pagar los clientes con tarjeta de crédito a meses sin intereses, no se realizara ningún descuento.
 - 7.- La empresa “Decoraciones” no se hará responsable de los pedidos que se surtan con medidas proporcionadas por el cliente, que no hayan sido comprobadas por los técnicos.
 - 8.- Los pedidos tendrán que estar firmados de aceptación por el cliente al contratar.
 - 9.- Los pedidos deberán pagarlos en su totalidad un día o dos días antes de la entrega, colocación o envío del producto o servicio.
 - 10.- Todo pedido foráneo en el cual se coloquen las persianas, pisos alfombra etc., tendrá un costo extra de 8 pesos por kilómetro.
 - 11.- Los clientes de mayoreo tendrán un descuento del 35% o 45% sobre los precios de lista de público; según lista vigente.
 - 12.- En las cancelaciones, se cobrara un 10% del anticipo por la cancelación del pedido.
 - 13.- A los clientes que se les proporciona crédito se les da un máximo de 10 a 15 días para su pago.
 - 14.- El crédito autorizado a los clientes es máximo 30,000.00 pesos y solo a clientes frecuentes.

3.2.8.3.- Políticas de Garantía

- 1.- No se aceptan garantías que se deriven por mal uso de los productos. Todo producto para garantía deberá presentarse con copia de factura, presupuesto-pedido o nota de venta; el producto será revisado para aprobar la garantía.
- 2.- Los componentes o accesorios de persianas, tendrán un año de garantía a partir de su adquisición del mismo, siempre y cuando se compre persiana ensamblada e instalada.
- 3.- Las telas de persianas, tendrán 6 años de garantía en la “línea VERTILUX”. Las telas solar “screen (económica) VERTILUX” solo 1 año de garantía.

3.2.8.4.- Políticas de Compra

- 1.- Para cualquier compra de material se tendrá que hacer por escrito al proveedor; checar condiciones comerciales y tramites de pago.
- 2.- Antes de hacer pedidos a proveedores se debe checar existencia y por consiguiente precios de proveedores, tiempos de entrega.
- 3.- Se debe de documentar todas las operaciones de compra para consulta y mejor control de gastos.
- 4.- Para las requisiciones de compras será de lunes a viernes de 9:00 am a 12:00 pm del medio día.
- 5.- Diseñar una sección de proveedores que pueda garantizar el suministro de productos y servicios en base a las necesidades de la empresa.
- 6.- El objetivo en la relación con los proveedores será lograr conocer e investigar que sea visto como un referente en innovación, eficacia y compromiso dentro del mercado de suministro.
- 7.- Los materiales que son más vendibles se deberán pedir por caja o/y rollo.
- 8.- Los materiales como telas y PVC especiales solo se comprará metraje de tela y tabletas que se ocupa para la elaboración del producto.
- 9.- Las compras realizadas a crédito se pagan cada 30 días, crédito otorgado por el proveedor.

3.9.- La Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA) de la Empresa “Decoraciones”

3.9.1.- Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Se señalan los aspectos principales del ambiente interno, sus fortalezas con las que cuenta la empresa y sus debilidades que limitan su desarrollo para su crecimiento.

Fortalezas:

- 1.- Contar con instalaciones ordenadas y herramientas de trabajo aptas para la elaboración de las persianas.
- 2.- La tienda o sala de exhibición es un medio para dar a conocer nuestros productos a los consumidores.
- 3.- La ubicación de la sala de exhibición es estratégica.
- 4.- La marca (VERTILUX) que vendemos es considerada por los consumidores como un producto de alta calidad.
- 5.- Los servicios que se ofrecen como: presupuestos sin compromisos a domicilio en la ciudad de Morelia y la instalación, así como el buen trato, nos distinguen.
- 6.- La publicidad que se maneja en Internet por medio de la página Web, es un atinado medio por el cual nos contactan los consumidores.
- 7.- Las facilidades de pago como: meses sin intereses o descuentos por pago total de la venta, son sumamente atractivos.
- 8.- El gerente (Dueño) está permanentemente involucrado en los detalles del negocio.
- 9.- Se cuenta con servicio de reparación de persianas de todos los tipos.
- 10.- Existe interés y el compromiso que se tiene por parte de los trabajadores por sacar el trabajo, aun cuando existe un retraso por la falta de materia prima.

Debilidades:

- 1.- En cuanto a la publicidad se cuenta con poco presupuesto, esto trae como consecuencia una escasa publicidad.
- 2.- Poco acceso al financiamiento.
- 3.- La poca comunicación entre el personal y la falta de capacitación para el mismo.
- 4.- La calidad del proceso productivo no se trasmite al mercado con la intensidad necesaria.
- 5.- Procesos administrativos no óptimos, escaso control de los gastos y duplicidad de información administrativa.
- 6.- Aparte de "VERTILUX" existen otras marcas líderes haciendo competencia, como "HUNTER DOUGLAS, KIRCH, AMERICAN BLINDS, CLASSIC, MIRAGE".
- 7.- No se cuenta con un stock de materia prima.
- 8.- Nulo programa de promociones.
- 9.- Extensos tiempos de entrega de algunos productos.
- 10.- La falta de un plan estratégico ha repercutido en la improvisación de actividades, lo que no permite a la empresa contar con procesos formales de planeación.
- 11.- Cuando falta un ensamblador se detiene la producción en esa área de trabajo.

3.9.2.-Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

Luego de establecer los aspectos relevantes del ambiente interno, se considera el ambiente en el que la empresa se desenvuelve, existiendo amenazas para el desarrollo de sus actividades y oportunidades que se pueden aprovechar para un mayor crecimiento; se mencionan las siguientes:

Oportunidades

- 1.- Los consumidores están mostrando un creciente interés por decorar sus hogares y espacios de trabajo con la gran variedad en persianas, cortinas, pisos laminados y alfombras.
- 2.- Los consumidores se preocupan por tener las más altas tendencias que surgen en decoración en cuanto a persianas, pisos y alfombras.
- 3.- Cada vez los consumidores se preocupan más por adquirir un producto que les proporcione mejor funcionamiento, que cubra sus necesidades como: practicidad, decoración y que proteja sus espacios de la luz solar y artificial.
- 4.- La marca que se maneja (VERTILUX) es conocida por los consumidores ya que es líder en el mercado.
- 5.- Los consumidores y distribuidores han mostrado interés por contactar a la empresa para adquirir el producto y promover la marca.
- 6.- El crecimiento de la ciudad de Morelia nos beneficia debido a la creación de nuevos fraccionamientos.
- 7.- La sala de exhibición esta estratégicamente ubicada siendo fácilmente identificable por personas locales y turistas que visitan la ciudad; se interesan en comprar nuestros productos.
- 8.- Un importante número de consumidores locales, estatales y nacionales se acercan para preguntar sobre la posibilidad de convertirse en distribuidores de nuestros productos.
- 9.- Aprovechar lo que los consumidores necesitan, y no lo abastece la competencia como: mejorar el servicio de atención al cliente, productos con menos defectos, entrega rápida de productos.

Amenazas

- 1.- Existen empresas nacionales e internacionales ensambladoras que son nuestros competidores y ofrecen descuentos más atractivos a distribuidores o clientes de mayoreo.
- 2.- La competencia ubicada en la ciudad de Morelia ofrecen también la marca "VERTILUX" y otras marcas (HUNTER DOUGLAS, KIRCH, CLASSIC, MIRAGE).
- 3.- La recesión económica: Problemas de financiamiento a las empresas, la disminución en las ventas y una baja en la producción.
- 4.- Algunos de nuestros competidores ofrecen productos muy parecidos a menor precio.

-
- 5.- La apertura de nuevos negocios del mismo giro.
 - 6.- Varios de los consumidores requieren el producto con urgencia (dos a tres días).
 - 7.- La inestabilidad económica trae como consecuencia un incremento en los precios de la materia prima.
 - 8.- Las políticas bancarias encarecen la operación del negocio (pago de intereses por préstamos bancarios, comisiones por ventas con tarjeta a meses sin intereses).
 - 9.- Uno de nuestros proveedores que nos provee materia prima, está teniendo problemas con las entregas del material.

| | | |
|---|--|---|
| <p>7. La ubicación de la sala de exhibición es estratégica identificada por locales y turistas que visitan la ciudad.</p> <p>8. Clientes interesados, locales, estatales y nacionales por convertirse en distribuidores de nuestros productos.</p> <p>9. Aprovechar las necesidades de los consumidores que no son cubiertas por la competencia</p> | | <p>6. Instalación de un programa (software) adaptado a las necesidades de la empresa facilitando la captura de información. (D5, D8, D11, O9)</p> <p>7. Crear conciencia en los empleados al elaborar su trabajo, y la importancia que tiene los clientes. (O8, D10, D12, D3)</p> |
| <p>AMENAZAS</p> | <p>ESTRATEGIAS FA</p> | <p>ESTRATEGIAS DA</p> |
| <p>1. La competencia ofrece descuentos atractivos a distribuidores o clientes de mayoreo.</p> <p>2. La competencia ubicada en la ciudad de Morelia ofrecen también la marca VERTILUX y otras marcas reconocidas.</p> <p>3. La recesión económica: Problemas de financiamiento a las empresas, la disminución en las ventas y una baja en la producción.</p> <p>4. La competencia ofrecen productos muy parecidos a menor precio.</p> <p>5. La apertura de nuevos negocios del mismo giro.</p> <p>6. Consumidores exigentes, requieren el producto con urgencia (dos a tres días).</p> <p>7. Inestabilidad económica, como consecuencia un incremento en los precios de la materia prima.</p> <p>8. Las políticas bancarias encarecen la operación del negocio (pago de intereses altos, pago comisiones por ventas con tarjeta).</p> <p>9. Problemas con la llegada de materias primas.</p> | <p>1. Ampliar la información y actualizarla en la página Web de los productos con los que cuenta la empresa. (F6, F7, A3, A4)</p> <p>2. Investigación de nuevos proveedores para ofrecer mejores precios. (F8, A1, A5)</p> <p>3. Ofrecer los descuentos y promociones por medio de la página Web, ya que es un medio bastante visitado. (F7, A2, A4)</p> <p>4. La exhibición de productos nuevos y cerciorarse de la existencia de materia prima, para producción de los mismos para su venta. (A1, A2, A4, A9, F10)</p> | <p>1. Destinar el 3% de las ventas del 4to trimestre del año en curso para respaldo financiero. (D2, A7)</p> <p>2. Supervisar constantemente a ensambladores e instaladores para reducir desperdicio en el tiempo. (D3, D7, A4, A5)</p> <p>3. Conversaciones periódicas con los proveedores para conocer los nuevos productos y tener la base de competir en calidad y precio. (D6, D9, A1, A2, A9)</p> <p>4. Investigación en el internet, para conocer las nuevas tendencias en el mercado. (D11, A4)</p> <p>5. Definir las tareas del personal que labora en la empresa y quien reemplaza cuando no asista algunos de los trabajadores. (D5, D11, D12, A3, A6)</p> |

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.10.- Plan Estratégico 2015-2017

Tabla No. 17

Plan Estratégico 2015-2017
Empresa Decoraciones S. de R.L. MI

| Objetivos Generales | Objetivos Específicos | Estrategias | Año | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|----------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|
| | | | Año 2015 | | | | Año 2016 | | | | Año 2017 | | | |
| | | | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEP | OCT-DIC | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEP | OCT-DIC | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEP | OCT-DIC |
| 1.- Ser una empresa reconocida, líder en el mercado nacional por la variedad de productos ofrecidos. | 1.-Aumentar su presupuesto publicitario, poniendo énfasis en los atributos de superioridad tecnológica del producto. 2.-Buscar los medios informativos mas consultados por los consumidores para informar de los productos que se ofrecen. 3.-Darnos a conocer por la variedad en modelos y diseños del producto, proporcionando calidad y precios competitivos. | 1.- Destinar el 6.20% de las ventas del 2do trimestre del año en curso para publicidad. 2.- Recopilar información con encuesta breve, para conocer que medios informativos utilizan los consumidores. 3.- Publicidad en la radio, volantes, crípticos y redes sociales. 4.- Ampliar la información y actualizarla en la página Web de los productos con los que cuenta la empresa. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.- Fomentar nuevas formas administrativas que faciliten las labores de la empresa. 3.- Generar un aumento en la producción e incrementar las ventas significativamente en comparación al año anterior y así obtener una rentabilidad de crecimiento 13.21% anual. | 1.- Organizar la empresa en sus áreas: administrativa, producción y ventas durante 1er trimestre 2015 2.- Crear una base de datos de las operaciones de la empresa en cuanto a sus compras, clientes, ventas y producción de todo el año. 1.- Aumentar las ventas de manera continua, en un 8.30% por mes. | 1.-Elaboración de manuales administrativos (organización, procedimientos, políticas). 2.- Instalación de un programa (software) adaptado a las necesidades de la empresa facilitando la captura de información. 1.- Contratos con algunas constructoras de renombre para aprovechar y ofrecer nuestros productos dando pauta para ser los primeros. 2.- Ofrecer los descuentos y promociones por medio de la página Web, ya que es un medio visitado. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.- Lograr generar utilidades en comparación a los años anteriores, superarlos con un aumento progresivo de 19.22%. | 1.- Mejorar continuamente el tiempo de entrega de productos terminados. 2.- Estar en constante mejora de las técnicas y mensajes informativos con el motivo de persuadir y recordar los productos que la empresa ofrece. | 1.- Supervisar constantemente a ensambladores e instaladores para reducir desperdicio en el tiempo. 2.- Coordinar a los ensambladores e instaladores y hacer equipo para procesar los pedidos de 30 persianas 2.- Revisar los mensajes informativos del 2do trimestre del año. 3.- La exhibición de productos nuevos y cerciorarse de la existencia de materia prima, para producción de los mismos para su venta. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.- Proporcionar capacitación continua al personal existente y al de nuevo ingreso. | 1.-Establecer planes de capacitación para el personal existente y de nuevo ingreso por año o cada vez que se presente un nuevo producto o una nueva técnica. | 1.- Pago de cursos de capacitación con proveedor para ensambladores e instaladores. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

3.11.- Implementación

El propietario será responsable de la implementación del programa de crecimiento, las estrategias y la planificación en general. Con la ayuda de auxiliares administrativos, producción y ventas formarán parte del equipo de apoyo del programa de crecimiento. Trabajando conjuntamente para obtener el efecto deseado.

Capacitación: La realización de esta actividad es de suma importancia, para todos los que laboran en la empresa pero en particular se dará prioridad a los de producción e instaladores para perfeccionar su desenvolvimiento en su área en productos nuevos y los ya existentes esto dará como resultado que las persianas sean elaboradas e instaladas con calidad.

Para la realización de esta actividad, se cuenta con algunos proveedores que cuentan con cursos una vez al año o cada vez que hay un producto nuevo o aplicación nueva. Las actividades de capacitación se realizarán fuera de ella, que por lo regular sus costos son accesibles.

Comunicación interna: Esta actividad es de suma importancia, la empresa debe poner mucho énfasis en lograr una buena comunicación entre los empleados y el dueño. Saber de qué manera se percibe el ambiente dentro de la empresa y el motivo de la mala comunicación.

Dando a conocer los proyectos con que cuenta la empresa, a todos los trabajadores, logrando de esta manera un mayor acercamiento y compromiso con su área de trabajo.

3.12.- Conclusiones

Para la Empresa Decoraciones, la importancia del proceso de Administración Estratégica adquiere una mayor relevancia dada la necesidad de mantenerse en el mercado de la competencia y que esto le permita obtener los recursos necesarios para financiar su desarrollo. Esto implica participar permanentemente y en forma exitosa con sus productos y servicios en el mercado local como nacional con una calidad ofrecida en sus productos y servicios.

Dado que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso de dirección de las organizaciones, ello implica que todos los que conforman la empresa deben comprender la naturaleza de la misma y participar en el mejoramiento de sus funciones y actividades, implementando la capacitación de cada uno de sus miembros y dándoles a conocer los nuevos ajustes que se realizarán.

Los factores internos que pueden reforzar el crecimiento de la empresa están constituidos por la actualización que se tiene en las nuevas tendencias en modelos, telas, diseños y mecanismos utilizados para la elaboración de sus productos, seriedad, buen servicio, en parte la ubicación de la sala de exhibición o tienda, los externos creo que una de las más importantes la diversidad de la clientela, poder de negociación con los compradores.

Las estrategias expuestas con base en la matriz FODA, permiten que la empresa desarrolle guías de crecimiento durante los años que dura el plan estratégico, por medio del cual incrementa sus ventas a partir del primer año de desarrollo hasta en un 42%, logrando que sus utilidades se incrementen.

3.13.-Recomendaciones

Darle seguimiento a la ejecución del plan y desarrollar un proceso de retroalimentación de los objetivos trazados, durante el seguimiento pueden realizarse las modificaciones que permitan un mayor grado de éxito.

Informar a todos los empleados, del proceso de planeación estratégica que se llevara a cabo, para que conozcan y tengan claros los objetivos, estrategias, plazos y las actividades y acciones que les corresponde llevar.

Es necesario tomar en cuenta que un sistema administrativo estructurado podría facilitar la toma de decisiones para beneficio de la empresa, la implementación de un programa (software) facilitaría la captura de datos y eliminaría la duplicidad de la información y lo que llevaría a realizar las comparaciones de un ejercicio con otro.

Bibliografía Consultada

- 1.- FRED R. David Conceptos de Administración Estratégica, 9na edición, Impreso en México Ed. Prentice Hall, 2003 México
- 2.- GÓMEZ, Guillermo Planeación y Organización de Empresas. 8va. Edición, México, Ed. McGraw Hill
- 3.- Koontz, H y H. Weihrich. Administración, una Perspectiva Global. 11a. edición. México, Mc Graw-Hill 1998. 796 páginas.
- 4.- MINTZBERG Henry et, al, El Proceso Estratégico (Conceptos, Contextos y Casos) 1ª edición, México, Ed. Prentice Hall.
- 5.- STEPHEN P. Robbins Administración, Ed. Pearson Educación 2005, 614 páginas.
- 6.- THOMPSON Strickland. Administración Estratégica (Textos y Casos) 13ª edición, México, Ed. Mc Graw-Hill, 2004 México.
- 7.- THOMPSON Strickland. Dirección y Administración Estratégicas Conceptos, Casos y Lecturas, Edición especial, Impreso en México Ed. Mc Graw-Hill, 1994 México
- 8.- www.Promonegocios.net/empresa, noviembre 2013