



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO



Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

Maestría en Administración

“Análisis estratégico de la empresa ENDUR S.A. DE C.V.”

TESIS

Para obtener el grado de

Maestra en Administración

Presenta:

I.Q. Yazmin Almonte García

Director de Tesis:

Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón

Morelia, Michoacán, junio de 2018.

AGRADEZCO:

A mi familia:

Ana García, Robert Mountain, Evelyn Almonte, Oscar Almonte y María Eugenia, a ustedes todo mi agradecimiento y amor, ya que, con sus consejos, oraciones, sacrificios han hecho posible uno de mis más grandes anhelos. Los admiro, respeto y adoro por siempre, gracias por escucharme y ser siempre un ejemplo que seguir en mi vida. Quiero que siempre se sientan orgullosos de mí como yo lo estoy de ustedes.

A mi asesor de tesis:

Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón, por ser signo de calidad humana, de madurez docente y de honradez intelectual, sin su contribución esta investigación no hubiera sido posible.

A la UMSNH y docentes:

Por haber forjado en mí, un mayor interés por las ciencias, a través de las cátedras impartidas en las aulas, en donde continúan sembrando semillas de futuros profesionistas, dignos de la necesidad social de nuestro tiempo.

Project supported by “Red Iberoamericana para la Competitividad, Innovación y Desarrollo” (REDCID) project number 616RT0515 in “Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo” (CYTED).

Proyecto adscrito a la “Red Iberoamericana para la Competitividad, Innovación y Desarrollo” (REDCID) con número 616RT0515 del “Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo” (CYTED).

Tabla de contenido

Siglas.	7
Glosario.	8
Resumen.	9
Abstract.	9
1. Introducción.....	10
2. Fundamentos de la investigación.....	12
2.1. Planteamiento del problema.	12
2.2. Preguntas de investigación.....	26
2.2.1. Pregunta general.....	26
2.2.2. Preguntas específicas.....	26
2.3. Objetivos de la investigación.....	27
2.3.1. Objetivo general.....	27
2.3.2. Objetivos específicos.....	27
2.4. Hipótesis.....	27
3. Marco teórico.....	28
3.1. Administración.....	28
3.2. Planeación estratégica.....	30
3.2.1. El proceso de administración estratégica.....	30
3.2.2. Misión, visión y valores de la empresa.....	37
3.2.3. Evaluación externa.....	41
3.2.4. El modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	47
3.2.5. Evaluación interna.....	49
3.2.6. Estrategias.....	64
3.2.7. Estrategias de Michael Porter.....	74
3.2.8. Análisis y selección de estrategias.....	79
3.2.8.1. Implantación de la estrategia.....	83
3.3. Generalidades de la industria.....	92
4. Metodología y análisis.....	100
4.1. Evaluación Externa.....	100
4.1.1. Visión y misión de la empresa.....	100

4.1.2.	Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (EFE).	101
4.1.3.	Matriz del perfil competitivo.....	103
4.2.	Evaluación interna.	105
4.2.1.	Auditoría de la gerencia.	105
4.2.2.	Auditoría de la mercadotecnia.....	105
4.2.3.	Auditoría de las finanzas.	106
4.2.4.	Auditoría de la producción y las operaciones.	107
4.2.5.	Auditoría de la investigación y desarrollo.....	107
4.2.6.	Auditoría de los sistemas de información.....	108
4.2.7.	La matriz de evaluación del factor interno (EFI).	109
4.2.8.	Matriz FODA.	111
4.2.9.	La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).	116
4.3.	Información financiera.....	120
5.	Conclusiones.....	121
6.	Referencias.	131

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 PLANTA YURIRIA, GUANAJUATO EN LA QUE SE UBICA EL ÁREA DE TEJIDO, EMPAQUE Y ALMACÉN EN GENERAL.....	16
ILUSTRACIÓN 2 ÁREA DE TEJIDO A.	17
ILUSTRACIÓN 3 ÁREA DE TEJIDO B.	17
ILUSTRACIÓN 4 MÁQUINAS CIRCULARES A. FABRICACIÓN DE LA TELA EN CRUDO.	18
ILUSTRACIÓN 5 MÁQUINA CIRCULAR B.....	18
ILUSTRACIÓN 6 ALMACÉN DE TELA EN CRUDO.....	19
ILUSTRACIÓN 7 ÁREA DE EMPAQUE.....	19
ILUSTRACIÓN 8 ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO A.....	20
ILUSTRACIÓN 9 ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO B.	20
ILUSTRACIÓN 10 PLANTA ZINAPÉCUARO, MICHOACÁN, LUGAR DONDE SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE DEVANADO, TEÑIDO, SECADO Y CORTE.	21
ILUSTRACIÓN 11 ÁREA DE DEVANADO A Y B. (MÁQUINAS EN LAS QUE SE UNE LA TELA Y SE PREPARA PARA INTRODUCIRLAS EN LAS LAVADORAS PARA TEÑIRLA).	21
ILUSTRACIÓN 12 LAVADORAS O JETS (MÁQUINAS PARA TEÑIR LA TELA) Y COCINA (DONDE SE PREPARAN LAS MEZCLAS DE QUÍMICOS PARA TEÑIR).....	22
ILUSTRACIÓN 13 FULLAR Y CENTRÍFUGA (MÁQUINAS PARA EXPRIMIR TELA).	23
ILUSTRACIÓN 14 RAMA (MÁQUINA EN LA QUE SE EXTIENDE Y SECA LA TELA).....	23
ILUSTRACIÓN 15 MÁQUINA QUE ENROLLA LA TELA TERMINADA.	24
ILUSTRACIÓN 16 ÁREA DE TELA TERMINADA.....	24
ILUSTRACIÓN 17 TALLER DE CONFECCIÓN.	25
ILUSTRACIÓN 18 TALLER DE ESTAMPADO Y SERIGRAFÍA.	25
ILUSTRACIÓN 19 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (DAVID, 2003).....	41

Índice de tablas

TABLA 1 EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y MISIÓN (DAVID, 2003).....	40
TABLA 2 UN EJEMPLO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO PARA UST, INC. (DAVID, 2003).	46
TABLA 3 UNA MUESTRA DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO PARA MANDALAY BAY (DAVID, 2003).	63
TABLA 4 LA MATRIX FODA (DAVID, 2003).	81
TABLA 5 UNA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (DAVID, 2003).	83
TABLA 6 UNA MATRIZ PEEA PARA UN BANCO (DAVID, 2003).....	91
TABLA 7 FACTORES INTEGRADOS EN LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	101
TABLA 8 MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO (ELABORACIÓN PROPIA).	103
TABLA 9 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO (ELABORACIÓN PROPIA).....	104
TABLA 10 MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO (ELABORACIÓN PROPIA).	110
TABLA 11 FODA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO PARTE A FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (ELABORACIÓN PROPIA).	112
TABLA 12 FODA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO PARTE B FORTALEZAS Y AMENAZAS (ELABORACIÓN PROPIA).	113
TABLA 13 FODA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO PARTE C (ELABORACIÓN PROPIA).....	114
TABLA 14 FODA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO PARTE D (ELABORACIÓN PROPIA).	115
TABLA 15 MATRIZ PEEA PRIMERA PARTE, DE LA EMPRESA EN ESTUDIO (ELABORACIÓN PROPIA).	118
TABLA 16 MATRIZ PEEA SEGUNDA PARTE, DE LA EMPRESA EN ESTUDIO (ELABORACIÓN PROPIA).....	119
TABLA 17 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	123
TABLA 18 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA (ELABORACIÓN PROPIA).	126

Siglas.

- **ANTAD:** ASOCIACIÓN NACIONAL DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES.
- **CANAIVE:** CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO.
- **CNTE:** COORDINADORA NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN.
- **DI:** DIRECTOR EN INFORMACIÓN.
- **DT:** DIRECTOR EN TECNOLOGÍA.
- **EA:** ESTABILIDAD DEL AMBIENTE.
- **EFE:** EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO.
- **EFI:** EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.
- **EUA:** ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.
- **FAO:** ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN.
- **FF:** FUERZA FINANCIERA.
- **FI:** FUERZA DE LA INDUSTRIA.
- **FODA:** FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.
- **IC:** INTELIGENCIA COMPETITIVA.
- **INCOTEXT:** INDUSTRIA DE CONFECCIÓN DE VESTIDOS Y TEXTIL DE MICHOACÁN.
- **INEGI:** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA.
- **IPN:** INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.
- **IYD:** INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.
- **MPEC:** PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA.
- **PEEA:** POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.
- **PIB:** PRODUCTO INTERNO BRUTO.
- **SCIP:** SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS.
- **SIG:** SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA.
- **UEN:** UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.
- **VC:** VENTAJA COMPETITIVA.

Glosario.

- **Cardadora:** Persona o instrumento encargado de peinar un material textil antes del hilado.
- **Confección:** Fabricación de prendas de vestir con máquinas y en serie, en oposición a las que se encargan a medida.
- **Escarda:** Acción de escardar; separar lo bueno de lo malo.
- **Hilado:** Transformar la fibra en hilo.
- **Maquila:** Proceso de fabricación de un producto para otra marca comercial.
- **Muestreo:** Selección de un conjunto de personas o cosas que se consideran representativos del grupo al que pertenecen, con la finalidad de estudiar o determinar las características del grupo.
- **Tricotar:** Hacer tejido de punto, en especial a máquina.
- **Textil:** Todo aquello relacionado con hilado, tejido, telas y la industria de la indumentaria.

Resumen.

Hoy en día el mundo va cambiando de manera constante, modificándose áreas importantes como lo son las ciencias, la política, economía y tecnología. Las empresas deben mejorar en áreas de ingeniería, benchmarking y planeación estratégica. Esto con el fin de incrementar su productividad, eficiencia y lograr una ventaja competitiva para seguir defendiéndose en el mercado a nivel nacional e internacional. Al desarrollar un diseño de Planes Estratégicos y aplicarlo en la actividad gerencial, se busca una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia para lograr una satisfacción en la necesidad administrativa de diseñar o dirigir, organizaciones competitivas. Para ellos es necesario realizar una serie de pasos para formular un plan estratégico y en la presente tesis desarrollada se detallan los pasos necesarios desde la auditoría interna y externa hasta las sugerencias necesarias para una empresa textil en Michoacán.

Palabras clave: Industria textil, Planeación estratégica, administración, auditoría interna y externa

Abstract.

Now and day the world is changing constantly, modifying important areas in science, politics, economy and technology. Companies must improve in areas such as engineering, benchmarking and strategic planning. That is to increase productivity, efficiency and obtain a competitive advantage to keep defending themselves in a national and international market. Designing a strategic plan and applying it into de CEO's activities, we look for a way to organize the process of formulating, applying and controlling the strategy to satisfy the administrative necessity of designing or managing, competitive organizations. To achieve that it is necessary a series of steps to formulate a strategic plan and in the present thesis we detail the necessary steps from auditing internally and externally the company, up to the necessary suggestions for a textile company in Michoacán.

Con la finalidad de no quebrantar lo previsto por el artículo 1 de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, así como el artículo 82 de la Ley de la Propiedad Industrial, me abstengo de divulgar durante el desarrollo del presente trabajo, los datos personales de los integrantes de la empresa explorada que, aportaron de manera directa o indirecta información para hacer posible la presente investigación.

1. Introducción.

La industria textil es una de las más importantes del país y ha ayudado a desarrollarse a varias regiones de México. La empresa en estudio tiene presencia en estados como Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Querétaro, es productora y vendedora a nivel nacional e internacional, exportando sus productos a Estados Unidos y Cuba, con más de 25 años de experiencia. Cabe señalar que la industria textil mexicana tiene que ser competitiva para sobrevivir en el mundo de la globalización, el cual da lugar a que existan mayor número de importaciones a México y que al mismo tiempo el país tenga la oportunidad de exportar sus productos a otros países. Es una de las actividades más importantes del país, ya que más de $\frac{1}{4}$ una cuarta parte de la población económicamente activa del país colabora dentro de este sector. Por lo que las empresas deben desarrollarse, ya que en caso de que exista el cierre de alguna de estas, ocasiona daños a un gran número de personas, que va desde los líderes de la organización hasta a aquellas personas que ocupan un menor puesto.

En el caso de estudio, se deben cuidar esos 400 empleos que tienen michoacanos y 200 más en el resto del país. La industria textil tiene que ser altamente competitiva, por lo tanto, debe empezar por satisfacer a los consumidores nacionales, para que el producto textil esté bien posicionado dentro del país, a tal grado que los bienes mexicanos sean de mayor preferencia que los provenientes de otros países. La empresa en estudio compite en calidad y precio, realiza exportaciones y poco a poco se va posicionando en el mercado dándose a conocer con sus productos.

La industria textil abarca una gran cantidad de productos, debido a que existen diferentes tipos de telas, dependiendo del método que se utilice para producir la tela se obtendrá un bien. Al existir diferentes tipos de tejidos los empresarios textiles tienen la posibilidad de crear diferentes tipos de productos, desde un cobertor hasta un pantalón de mezclilla. Por lo que se obtienen productos que deben estar en continua innovación para que sean del agrado del cliente.

Hoy en día el mundo va cambiando de manera constante económicamente hablando, modificándose áreas importantes como lo son las ciencias, la política, economía y tecnología. Al encontrarse todo en constante movimiento, las empresas deben mejorar en áreas de ingeniería, benchmarking y planeación estratégica. Esto con el fin de incrementar su productividad, eficiencia y lograr una ventaja competitiva para seguir defendiéndose en el mercado a nivel nacional e internacional.

La tesis está dividida en cinco secciones importantes de la siguiente manera:

En la primera parte 1. Introducción, se hace una breve descripción del trabajo de investigación.

En la segunda parte 2. Fundamentos de la investigación, se realiza el planteamiento del problema de la industria en estudio, se especifican las preguntas de investigación y la pregunta general, se establecen los objetivos generales y específicos de la investigación junto con la hipótesis.

En la tercera parte 3. Marco teórico, se define la administración hasta lo que viene siendo la planeación estratégica. Se describe el proceso de planeación estratégica que comprende la importancia de la misión, visión y valores de la empresa, cómo realizar una evaluación interna y externa de la empresa. Descripción de estrategias y la importancia de su implantación en la empresa. Por último, se describen generalidades de la industria textil.

En la cuarta parte 4. Metodología, se realiza la evaluación interna y externa de la empresa, la auditoria de sus departamentos, se analizan y elaboran matrices de evaluación para la correcta selección de la estrategia.

En la quinta parte 5. Recomendación y Conclusiones, se recomienda la estrategia indicada para la empresa de acuerdo con su evaluación y análisis.

Al desarrollar un diseño de Planes Estratégicos y aplicarlo en la actividad gerencial, se busca una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia para lograr una satisfacción en la necesidad administrativa de diseñar o dirigir, organizaciones competitivas.

2. Fundamentos de la investigación.

2.1. Planteamiento del problema.

Remontándonos a los inicios de la empresa que nos ocupa, el propietario J.G.G.M comenzó en 1989 con tres máquinas de tejer circulares, pero sus inicios desde muy joven fueron en el negocio de su abuelo, quien fue el primero en incursionar en este ramo textil confeccionando rebosos, heredando así hasta la cuarta generación esta pasión y talento por producir telas de calidad de exportación y confeccionando artículos competitivos internacionalmente, siendo el C. J.G.G.M la tercera generación dedicándose a la rama textil. Como ya se mencionó, inició con tan solo tres máquinas, una plancha y una cardadora (una cardadora es una máquina que le da a la felpa lo esponjado de la tela, quita residuos de la tela, para darle el terminado a la misma), siendo este un negocio meramente familiar durante varios años, sin embargo, debido al crecimiento que éste tuvo, surge la necesidad de darle un enfoque de una empresa, ya de manera más formal, consecuentemente se abre otra empresa (Empresa 2). La idea con la que incursiona esa empresa es que una de las empresas produzca y la otra puede vender. De esta manera, comienzan a crecer de manera rápida (*Entrevistado 1, 2017*).

Es menester señalar que, en Moroleón, Guanajuato, México, existió un desarrollo enriquecedor en la industria textil a finales de los años 80 hasta finales de los 90. El hijo mayor del dueño recuerda con gran cariño aquella época en donde nos comparte que la tienda se cerraba la mayoría de sus días hasta las tres de la madrugada, debido a la demanda con la que contaba la empresa y las grandes filas de clientes que asistían a

comprar sus productos, mencionando que la tienda incluso antes de abrir sus puertas ya contaba con clientes formados esperando para comprar, de toda la región asistían personas para comprar sus productos, incluso, era tanta la demanda que la tela salía de la última máquina en su proceso de terminado que era la “plancha” y los clientes así la compraban. La gente que compraba la tela en su mayoría se dedicaba a confeccionar uniformes de todo tipo.

Otra de las personas entrevistadas indica que, debido al crecimiento que tuvo el negocio, el C. J.G.G.M. se ve en la necesidad de expandir su almacén y producción, pues su planta localizada en el centro de Yuriria, Guanajuato ya no era suficiente para la demanda que tenían, por lo que comienza a construir una planta en el Rancho de Santiaguillo, Guanajuato en el año de 1997 y 1998, contando con apoyo del gobierno del estado de Guanajuato, otorgándole los terrenos sobre los que construye la planta (*Entrevistado 2, 2017*).

En cuanto a tecnología se refiere, actualmente la empresa no cuenta con la maquinaria más nueva en el mercado, debido a que es altamente costosa y el campo textil ha sufrido un menoscabo significativo en los últimos veinte años debido al contrabando textil en nuestro país, lo que ha originado que los productores tengan que bajar sus precios y con esto frenar su crecimiento económico, sin que esto sea obstáculo para mejorar sus tiempos de entrega, su calidad, esta última por la cual se preocupa el C. J.G.G.M todo el tiempo. En cuanto a la cantidad de kilos de tela de producción se refiere, año con año salen al mercado máquinas nuevas incrementando los kilos de producción de tela de 700 hasta 1000 kilos en aumento diario. La velocidad de producción va incrementando tecnológicamente los procesos, las empresas productoras de las maquinarias para toda la rama textil se encuentran en constante innovación para generar ahorros significativos de energía. La maquinaria más nueva de la empresa tiene de 3 a 4 años dentro de la planta (*Entrevistado 3, 2017*).

Tras construir y desarrollar su producción en la planta de Santiaguillo, en Guanajuato al C. J.G.G.M le ofertan una planta industrial textil, ubicada en Zinapécuaro, Michoacán, él con el deseo y la ilusión de expandir su empresa, decide adquirir la planta en comento ignorando que contaba con una problemática legal que no le permitió operarla de la

manera que él se imaginaba, problemática que no le fue informada, al momento de ofertársela. Contrario a todos los obstáculos que el propietario actual tuvo que enfrentar para echar a andar dicha planta, el gobierno de Michoacán en 1997 brindó todas las facilidades de apertura y donación de terreno a unos empresarios asiáticos para la construcción de la planta industrial y su operación, siendo la primera de su tipo a nivel estatal y regional, sin embargo por causas que se desconocen, los empresarios extranjeros abandonaron referida planta en el año 2001, sin hacer frente a los compromisos pactados con el estado y sus empleados. Por lo que al C. J.G.G.M tuvo que hacer frente a todos los problemas legales que tenía la planta, tardando más de diez años en poder echar a andar la planta, señalando que, ante tal problemática, le fueron negados cualquier tipo de apoyo, ni bancarios ni del mismo gobierno del estado de Michoacán, pues durante ese lapso hubo tres cambios de gobierno en el Estado (*Entrevistado 4, 2017*).

La empresa en estudio actualmente da empleo a más de 400 michoacanos directamente, entre ellos personal administrativo, trabajadores en las plantas industriales, trabajadores en las tiendas y vendedores, también emplean de tiempo completo a 6 seis maquilas de otros dueños que se ubican en este estado, para confeccionar prendas, 600 familias aproximadamente se mantienen de la empresa.

No existe otra empresa textil en todo el estado que procese de manera vertical desde la materia prima (hilo) hasta confeccionar prendas de vestir de las cuales el 50% de su producción es para tiendas departamentales, en toda la región IV del país. No obstante, la empresa compite con otras grandes empresas a nivel nacional e internacional, nombrando incluso como competencia en la fabricación de telas a uno de sus propios hermanos, quien tiene su planta en el estado de Guanajuato. Cabe señalar, que a nivel nacional si tiene más competencia, pues en la fabricación de playera de algodón de cuello redondo y playera polo, es la empresa Yazbek, que se dedica a confeccionar playeras. A nivel internacional se encuentra más la oportunidad de exportar los artículos, principalmente a EUA, en playera textil tejido circular que es una de las fortalezas de la empresa (*Entrevistado 1, 2017*).

Como ya lo han señalado los entrevistados, en estos 18 años de vida de la empresa en el mercado, el crecimiento en todos los aspectos es considerablemente notorio, tomando en cuenta que comenzaron el negocio textil en su hogar, operado por la familia hasta convertirlo en una empresa formal, destacando que han tenido que enfrentar la necesidad de incrementar el precio de sus productos, lo anterior debido al precio de su materia prima, ya que dependen del algodón y del poliéster. Los tipos de cambio también les modifican los costos de su materia prima al hablar de cosechas, como lo son las del algodón, no podemos dejar de pensar en desastres naturales, aspectos ambientales que afectan a cualquier cosecha y detalles del entorno y constante cambio por el que se rige toda la economía de su tipo, sin dejar a un lado los mercados bursátiles que van marcando los precios del algodón, sube uno, dos o tres puntos el porcentaje bursátil y se ve traducido en pesos mexicanos. Los entrevistados indican que su materia prima la compran en México, pero los algodoneros mexicanos dependen de las cosechas de EUA, debido a la poca producción de algodón en México, las cosechas grandes de EUA se cotizan en la bolsa y el precio del algodón mexicano depende de ello. Existen tres cosechas anuales que se realizan, si alguna de ellas sufrió algún cambio negativo y no es como se esperaba, inmediatamente el precio se incrementa. Se incrementa el precio del hilo y por lo tanto incrementa el precio para los productos terminados. Incrementando notablemente incluso hasta 6 pesos por artículo al cliente (*Entrevistado 3, 2017*).

La empresa tiene el deseo de ser la mejor en su ramo, combatir sus problemas y aprovechar sus fortalezas, seguir creciendo de manera ordenada y óptima. Una empresa dirigida por el dueño con el apoyo de todos sus hijos en las distintas áreas de la empresa, desean que cada uno de sus departamentos trabaje de manera eficiente.

Es menester señalar que la empresa materia de la presente investigación actualmente cuenta con dos plantas textiles, un taller de confección y un taller de serigrafía y estampado, en la planta ubicada en el estado de Guanajuato se realiza la fabricación de la tela en crudo, así como la fabricación de los puños y cuellos de algunos de los productos, el proceso de producción inicia con la recepción del hilo, una vez elaborada la tela, cuellos y puños, se envían a la planta ubicada en el Estado de Michoacán, en donde se lleva a cabo el devanado, teñido y corte de la tela y prendas de vestir, para

posteriormente enviarlo al taller de confección en caso de que sean prendas de vestir y en el caso de las telas, se envían nuevamente a la planta ubicada en el Estado de Guanajuato que es en donde se encuentra el área de empaque y almacén general, lugar en donde son remitidas también las prendas de vestir una vez terminadas. En caso de requerir estampado, son enviadas al taller de serigrafía y estampado ubicado en el estado de Guanajuato, para posteriormente ser remitidas al empaque y almacén en general.

Con la finalidad de ilustrar lo antes expuesto, se muestran las siguientes placas fotográficas:

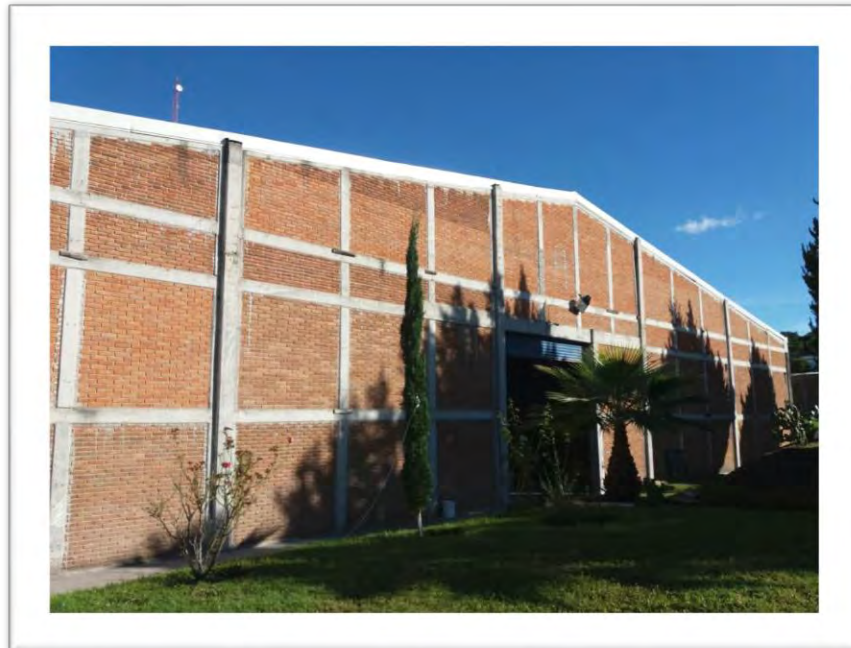


Ilustración 1 Planta Yuriria, Guanajuato en la que se ubica el área de tejido, empaque y almacén en general.

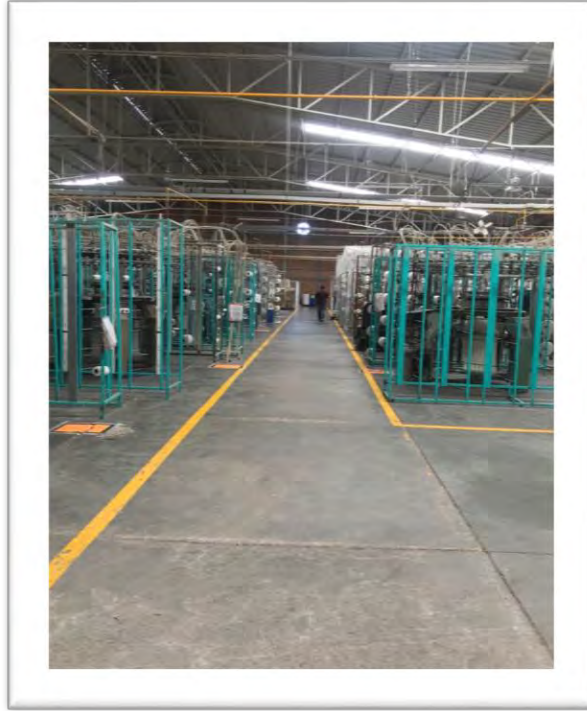


Ilustración 2 Área de tejido a.

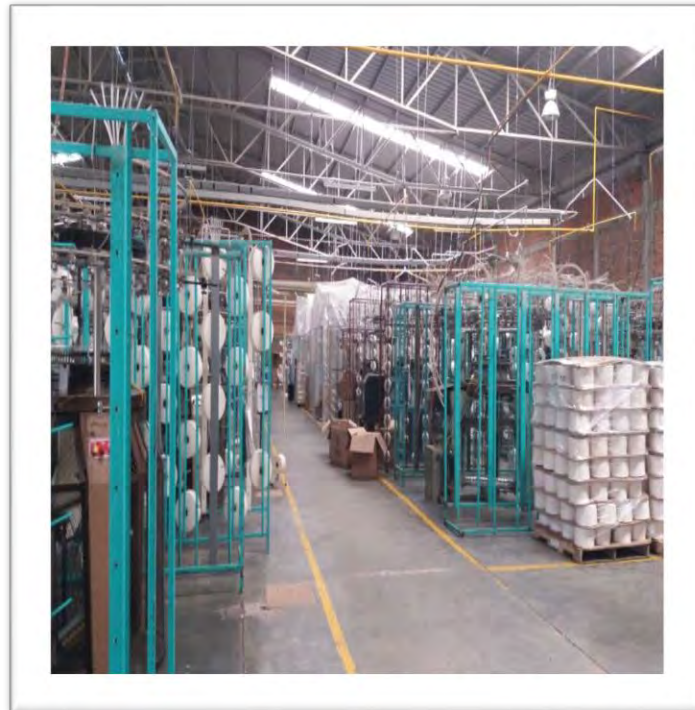


Ilustración 3 Área de tejido b.

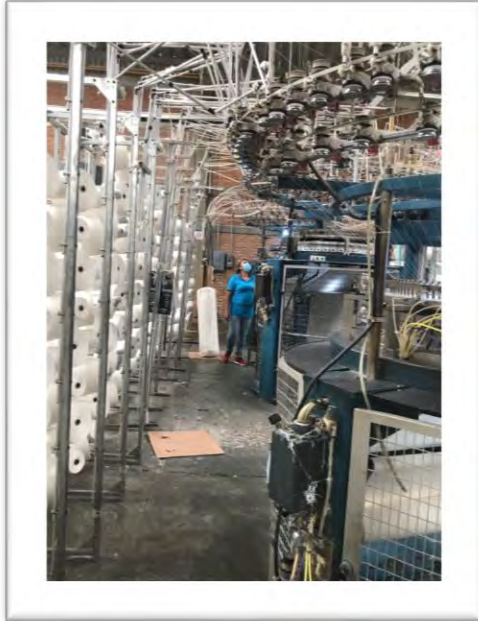


Ilustración 4 Máquinas circulares a. Fabricación de la tela en crudo.



Ilustración 5 Máquina circular b.



Ilustración 6 Almacén de tela en crudo.



Ilustración 7 Área de empaque.

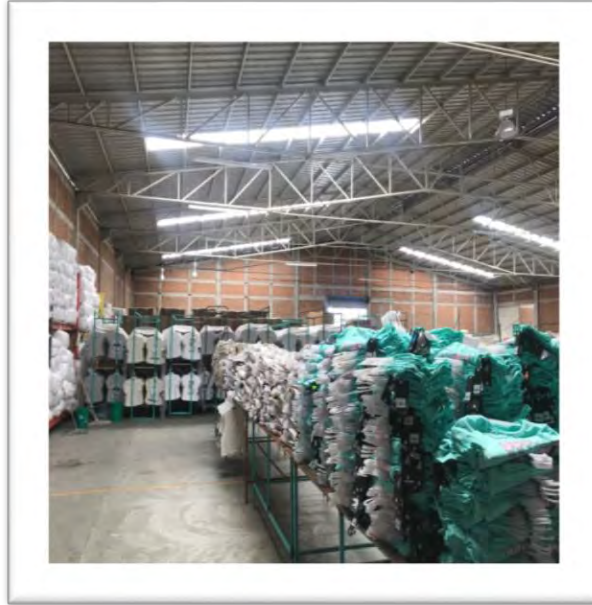


Ilustración 8 Almacén de producto terminado a.



Ilustración 9 Almacén de producto terminado b.



Ilustración 10 Planta Zinapécuaro, Michoacán, lugar donde se lleva a cabo el proceso de devanado, teñido, secado y corte.

Ilustración 11 Área de devanado a y b. (máquinas en las que se une la tela y se prepara para introducirlas en las lavadoras para teñirla).

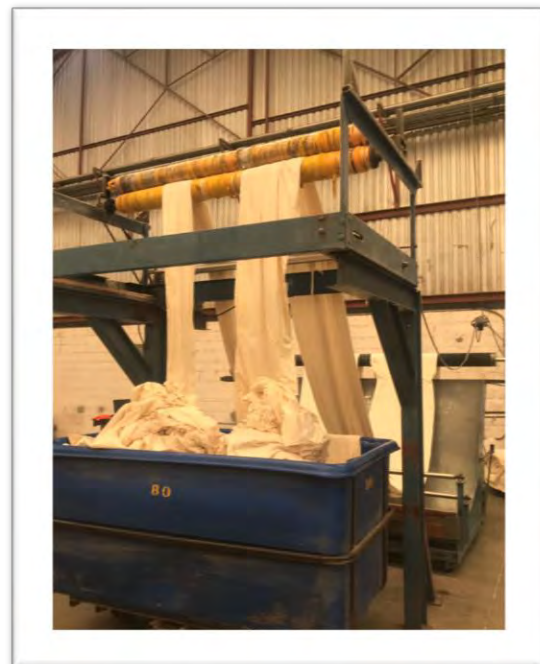


Ilustración 12 Lavadoras o Jets (máquinas para teñir la tela) y cocina (donde se preparan las mezclas de químicos para teñir).

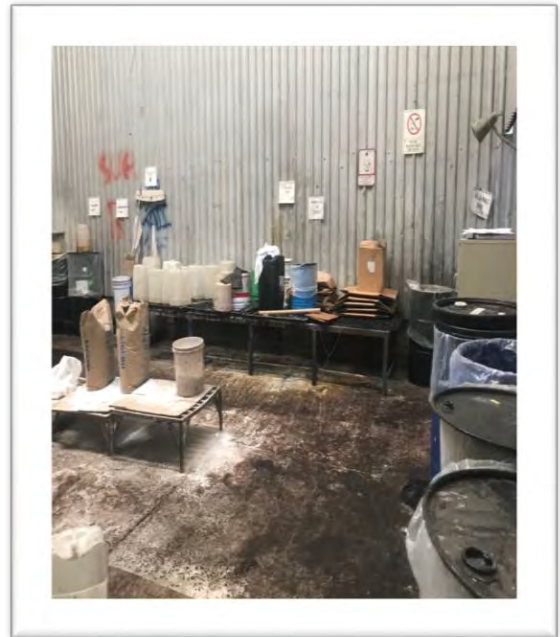
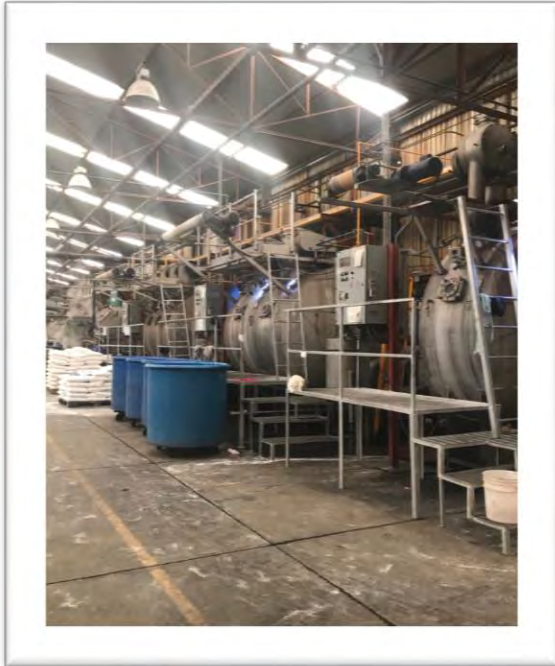


Ilustración 13 Fullar y centrífuga (máquinas para exprimir tela).

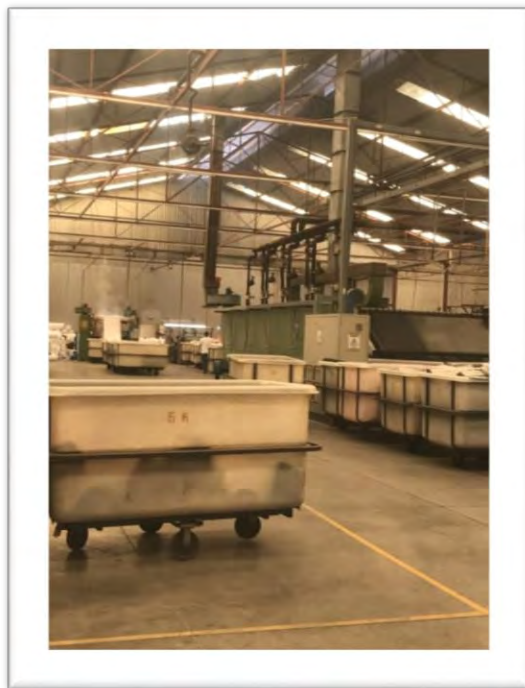
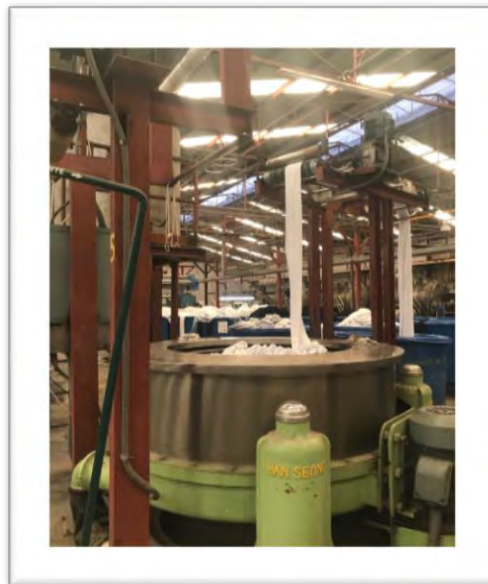


Ilustración 14 Rama (máquina en la que se extiende y seca la tela).



Ilustración 15 Máquina que enrolla la tela terminada.

Ilustración 16 Área de tela terminada.



Ilustración 17 Taller de confección.

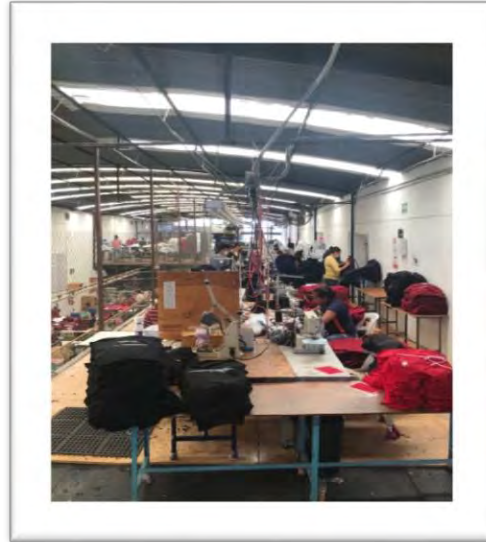
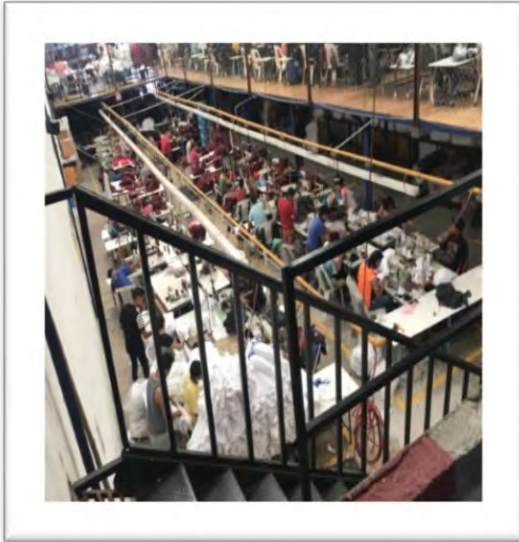
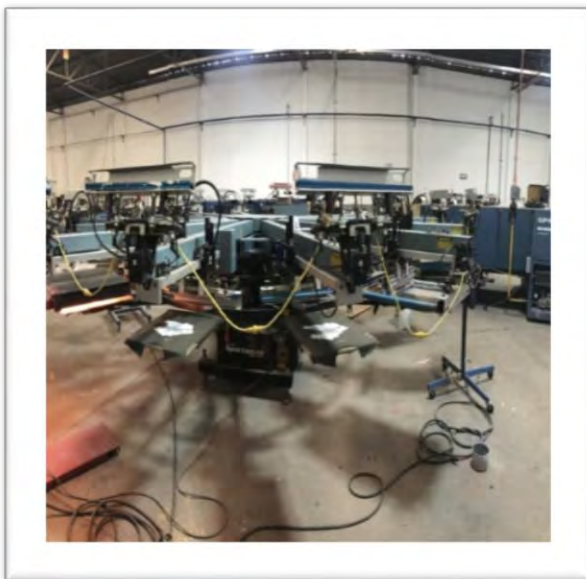


Ilustración 18 Taller de estampado y serigrafía.



De todo lo antes expuesto, surge una interrogante: ¿El realizar un análisis exploratorio descriptivo de la empresa, formular un plan estratégico para la misma, resolver o minimizar su problemática y llevarlos hacia una ventaja competitiva, mejorará las condiciones generales de la empresa?

2.2. Preguntas de investigación.

2.2.1. Pregunta general.

¿Es factible formular un plan estratégico para la empresa en estudio?

2.2.2. Preguntas específicas.

- ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas externas más importantes de la empresa?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Cómo se describiría la condición financiera de la empresa?
- ¿Quiénes son los competidores de la empresa?
- ¿Qué objetivos y estrategias se recomienda para la empresa?
- ¿Cómo podría la empresa implantar las recomendaciones?

2.3. Objetivos de la investigación.

2.3.1. Objetivo general.

Aplicar la planeación estratégica a fin de generar un plan estratégico que fortalezca sus capacidades hacia una ventaja competitiva.

2.3.2. Objetivos específicos.

- Elaborar declaraciones de la visión y la misión de la empresa.
- Identificar las oportunidades y las amenazas externas de la empresa.
- Elaborar una Matriz de Perfil Competitivo (MPC).
- Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).
- Identificar las fortalezas y las debilidades internas de la empresa.
- Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).
- Preparar una matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA).
- Preparar una matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).
- Recomendar la estrategia adecuada para la empresa.

2.4. Hipótesis.

Mediante el análisis exploratorio interno y externo de la empresa es factible la elaboración de un plan estratégico para la empresa, a fin de satisfacer la necesidad administrativa de la empresa de rediseñarla y dirigirla.

3. Marco teórico.

3.1. Administración.

La palabra "administración" viene del latín "ad" que significa, hacia, dirección o tendencia y "minister" que significa, subordinación u obediencia, y se interpreta como aquel que realiza una función bajo el mando de otro, aquel que presta un servicio a otro. Esto definiendo su vocabulario de una manera literal. La administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de ciertos pasos importantes como lo vienen siendo la planeación, la organización, la dirección y el control. Todo esto para poder alcanzar los objetivos propuestos de la mejor manera y poder competir en nuestro mundo actual de negocios. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2001).

El contenido y el significado de la administración se ampliaron y profundizó por medio de las teorías. Todas las teorías administrativas, se dice que son válidas, aunque cada una valore una o a algunas de las seis variables básicas, cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. Las teorías presentaron soluciones específicas para aquellos problemas de su época. En nuestra época actual, todas las teorías administrativas son aplicables y el administrador debe conocerlas y de esa manera contar con herramientas necesarias que se presenten en su situación (Torres, 2013).

La Teoría General de la Administración comenzó especificando las tareas de los obreros en fábricas, esto según la Administración científica de Taylor, después se le comienza a dar importancia a la estructura de las organizaciones, como en la Teoría Clásica de Fayol, la Teoría de la Burocracia de Weber y luego apareció la Teoría Estructuralista, posteriormente surgen las teorías que le dan importancia al aspecto humano de las personas y surgen en el siguiente orden la Teoría de las Relaciones Humanas, la Teoría Conductual y la Teoría del Desarrollo Organizacional. Al analizar el ambiente de la organización, surgen la Teoría de los Sistemas, la Teoría de la Contingencia y al final enfatizando la tecnología (Chiavenato, 2001).

En el siglo XX dos ingenieros comenzaron a desarrollar los primeros trabajos sobre la administración, uno fue el estadounidense Frederick Winslow Taylor, comenzando con la escuela de la administración científica, el otro, el europeo Henri Fayol desarrollando la llamada Teoría clásica, sus ideas comenzaron las bases del enfoque clásico de la administración. La escuela de la administración científica en Estados Unidos con Taylor estaba conformada principalmente por ingenieros como Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y Henry Ford (1863-1947), se buscaba incrementar la productividad de la empresa aumentando la eficiencia del nivel operacional (nivel de los obreros), ahí comienza la división del trabajo del obrero. La administración científica desarrolla un enfoque del obrero hacia el supervisor y el gerente, y de las partes obreras y sus cargos, hacia toda la organización empresarial (Ramírez, 2010).

Se enfatiza el método de trabajo, los movimientos necesarios y el tiempo medio para llevar a cabo una tarea, de esta manera se permite la especialización del obrero y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyendo la Organización Racional del Trabajo (ORT). Las tareas son la principal característica de la administración científica (Winslow, 1987).

Los llamados fisiólogos o anatomistas de la organización, Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros en Francia, se preocuparon por aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los departamentos y de sus interrelaciones estructurales, siendo su área de importancia la estructura y funcionamiento de la organización. Fijando su atención en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, en los principios generales de ésta y en la departamentalización (Koontz, 2012).

Desde la administración científica, teorías clásicas, neoclásica y burocrática que se concentran en las tareas y estructura de la organización, hacia la teoría de las relaciones humanas, estructuralista y conductual que ve la importancia de las personas en la organización y sus necesidades. Continúan las teorías que contemplan la tecnología como las teorías de sistemas, contingencia y teoría de las matemáticas, llegamos hasta

el estudio de la administración que se encuentra dentro de los nuevos enfoques que contemplan la competitividad como lo es la planeación estratégica.

3.2. Planeación estratégica.

3.2.1. El proceso de administración estratégica.

La administración estratégica es la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica o administración estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica, administración estratégica son sinónimos del término planeación estratégica. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro (Hijar, 2011).

El término planeación estratégica se originó en los años 50 y se hizo muy popular a mediados de los años 60 y en los 70, durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses lo utilizaban, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (García, 2012).

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos

relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común y la manera de evitar una toma de control hostil (Mintzberg, 1993).

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, se debe decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios, las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación (Münch, 2010).

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, siendo la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal, la implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad. Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa, el reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos (Rojas, 2012).

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; la evaluación

de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente, existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
2. La medición del rendimiento.
3. La toma de medidas correctivas (Goldstein, 1998).

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sólo los niveles directivos y funcionales. Los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica (Rojas, 2012).

En la dirección estratégica, existen ocho términos clave, lo que viene siendo: los estrategias, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas (Nelson, 2008).

Los estrategias pueden ser de diversos puestos laborales, como director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector, empresario, etc., los cuales son puestos de gran importancia dentro de una empresa. Los estrategias ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información, vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción. Los estrategias difieren tanto como las empresas y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las

estrategias. Algunos estrategas no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y a largo plazos y estilo de dirección (David, 2003).

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”, la elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica. Las declaraciones de la misión son los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares, una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en cuanto a su producto y su mercado. Aborda la pregunta básica ¿cuál es nuestro negocio?, la misión definida describe los valores y las prioridades de una empresa. Una declaración de la misión expresa la dirección de una empresa a futuro (Steiner, 2008).

Las oportunidades y las amenazas externas son las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que tal vez puedan beneficiar o dañar a una empresa en el futuro, ya sea a corto o largo plazo. Las oportunidades y las amenazas externas no son algo que pueda controlar la empresa, estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor, podemos mencionar como un gran ejemplo, las ventas por internet que cada vez crece más y obliga a las empresas a incursionar en ese campo a diferencia de las ventas más tradicionales que hasta ahora se conocen. Dentro de las oportunidades y amenazas se puede encontrar la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda (Stanley, 2014).

Se requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Es por ello, que la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es importante para lograr el éxito de una empresa; el proceso importante de investigar, recabar y analizar la información externa se le puede denominar vigilancia del entorno o análisis industrial. El

cabildeo es una actividad que algunas empresas utilizan para identificar las oportunidades y amenazas externas (Lake, 202).

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar, algunos autores mencionan que el desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y manejo de sistemas de información de una empresa, es importante la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa, siendo así, una actividad estratégica básica. Las empresas deberían seguir estrategias que aprovechen al máximo las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas, las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores, se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento, por ejemplo, una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad. Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa (Keller, 20018).

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria; varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar para examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes (Cafferky, 2012).

Hablando de los objetivos, estos se refieren a los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica y a largo plazo sería alcanzarlos en un lapso de más de un año o un año. Los objetivos de una empresa establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, se establecen prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo las actividades de planificación, organización, motivación y control deben ser fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división (Dobbs, 2015).

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de los recursos de la empresa, afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, de acuerdo con la estrategia, puede afectarla desde un año o más de acuerdo con ella. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, se requiere tomar en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa (Hill, 2009).

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, realistas, consistentes y prioritarios; deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las empresas, y por eso ser propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y sistemas de información de la gerencia (SIG). Las empresas requieren de varios objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales; las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes, se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, así como sistemas de información de cómputo, también permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa (Davis, 2003).

Es sumamente importante en la planeación estratégica que se logre la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados, junto con el compromiso; si los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla, es importante incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. Las empresas que usan los conceptos de dirección estratégica muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad

y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática, pero no solo se tienen beneficios económicos, también existen los beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa (Ebener, 2015).

Todo el proceso que conlleva la dirección estratégica proporciona a todos los gerentes y empleados de una empresa las bases para identificar y razonar la necesidad del cambio; ninguna empresa posee recursos ilimitados, no puede asumir una cantidad ilimitada de pasivo ni emitir una cantidad ilimitada de acciones para obtener capital; por lo tanto, ninguna empresa tiene la capacidad de seguir todas las estrategias que pudieran beneficiarla potencialmente. Un gran error que se debe evitar es tratar de llevar a cabo demasiadas estrategias al mismo tiempo, las decisiones estratégicas requieren la elección entre opciones posibles, como decidir entre el largo plazo y el corto plazo o entre el aumento al máximo de las utilidades y el incremento de la riqueza de los accionistas (Hernández, 2014).

Existen también aspectos éticos que no se pueden dejar de lado al momento de implementar la estrategia. La ética de negocios se define como los principios de conducta dentro de las empresas que guían la toma de decisiones y el comportamiento, todas las decisiones de formulación, implantación y evaluación de la estrategia tienen repercusiones éticas. Los periódicos y las revistas de negocios informan diariamente sobre violaciones legales y morales de la conducta ética de empresas tanto públicas como privadas, un ejemplo, lo que se menciona sobre dañar el ambiente natural, que es considerado poco ético, ilegal y costoso, también existen los problemas éticos relacionados con la seguridad de los productos, la salud de los empleados, el acoso sexual, el sida en el área de trabajo, el tabaquismo, la lluvia ácida, los programas de ayuda a minorías, la eliminación de basura, las prácticas de negocios en el extranjero, el encubrimiento, las tácticas de toma de control, los conflictos de interés, la privacidad de los empleados, los regalos inadecuados, la seguridad de los registros de las empresas y

los despidos ha acentuado la necesidad de los estrategas de elaborar un código definido de ética de negocios (David, 2003).

Los gerentes se arriesgan a dar de más de sí mismos en muchos aspectos, debido a lo que sus empresas les exigen, carecer de carácter e integridad, sin importar cuánto conocimiento tenga, qué tan brillante o qué tan exitoso sea, destruye de cierta manera a la empresa, puede que destruya a las personas, un recurso valioso dentro de la empresa destruye el espíritu y destruye el rendimiento. Porque el espíritu de una empresa se crea desde el nivel más alto, nadie se debe convertir en un estratega a menos que desee que su carácter sirva como modelo para sus subordinados, ser deshonesto produce ineficiencia y desperdicio; la historia demuestra que mientras mayor sea la confianza de las personas en la ética de una institución o sociedad, mayor será su fortaleza económica, lo que nos lleva a la primera parte de la evaluación en una empresa, misión, visión y valores (Thompson et al, 2012).

3.2.2. Misión, visión y valores de la empresa.

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo, una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser?, la visión debe establecerse en primer lugar.

La misión se basa principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los 70 por Peter Drucker, quien es conocido como “el padre de la dirección moderna” debido a sus estudios pioneros en General Motors Corporation y por su gran cantidad de libros y cientos de artículos. Drucker afirma que plantear la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, es lo mismo que ¿cuál es nuestra misión?, la declaración de la misión es lo que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Una declaración de la misión, llamada de diferentes formas como una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración

que define al negocio revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Durante el proceso de elaboración de una declaración de la misión, se pueden utilizar grupos de debate integrados por gerentes para elaborar y modificar la declaración de la misión, se puede realizar por medio de la contratación externa de un consultor para manejar el proceso y ayudar a redactar el documento; algunas empresas producen una cinta de video para explicar la declaración de la misión y la manera como se elaboró (David, 2003).

Las empresas que usan declaraciones de la misión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones (Waterman, 1987).

Es importante que la misión contenga los siguientes aspectos:

- Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
- Proporcionar una base o norma, para distribuir los recursos de la empresa.
- Establecer un carácter general o ambiente corporativo.
- Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.
- Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
- Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.

Al momento de preguntarnos ¿cuál es nuestro negocio?, podría crear controversia, ya que el planteamiento revela en muchas ocasiones las diferencias entre los estrategas de la empresa o los que participan en la elaboración de la estrategia. Un cambio en la misión conduce siempre a cambios en los objetivos, las estrategias, la organización y el comportamiento. Una empresa que fracasa al elaborar una declaración de la visión, así como una declaración de la misión integral e inspiradora, pierde la oportunidad de presentarse a sí misma de modo favorable ante los grupos de interés existentes y potenciales (Hernández, 2014).

Una declaración de la misión debe:

Definir lo que la empresa es y lo que aspira a ser.

- Ser lo suficientemente limitada que excluya algunas empresas y lo suficientemente amplia que permita el crecimiento creativo.
- Distinguir a una empresa determinada de todas las demás.
- Servir como un esquema para evaluar tanto las actividades presentes como las futuras.
- Estar establecida en términos tan claros que sea entendida a través de toda la empresa.

Los componentes básicos de una declaración de la misión son los siguientes:

- Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercados: geográficamente, ¿dónde compite la empresa?
- Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
- Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa? (McGinnis, 1981).

Algunos ejemplos de la misión y visión de organizaciones los podemos ver la

<p>EL BELLEVUE HOSPITAL Declaración de la visión: El Bellevue Hospital es LÍDER en ofrecer los recursos necesarios para lograr el nivel más alto de SALUD de la comunidad a lo largo de toda la vida.</p> <p>Declaración de la misión: El Bellevue Hospital, honra la individualidad y confidencialidad de nuestros pacientes, empleados y la comunidad, con respeto, compasión, integridad y valor, y se adelanta para proporcionar servicios de salud en el futuro.</p>
<p>JOHN DEERE, INC. Declaración de la visión: John Deere se compromete a proporcionar un valor genuino a los grupos de interés de la empresa, incluyendo a nuestros clientes, concesionarios, accionistas, empleados y la comunidad. Para apoyar ese compromiso, Deere aspira a: Crecer y buscar posiciones de liderazgo en cada una de nuestras empresas. Expandir nuestra preeminente posición de liderazgo en el mercado de equipo agrícola a nivel mundial. Crear nuevas oportunidades para impulsar la marca John Deere en todo el mundo.</p> <p>Declaración de la misión: John Deere ha crecido y prosperado por medio de asociaciones duraderas con los granjeros más productivos del mundo. Hoy día, John Deere es una empresa mundial con varias empresas fabricantes de equipo y empresas de servicio complementario. Estas empresas se relacionan en forma estrecha, proporcionando a la compañía importantes oportunidades de crecimiento y otros beneficios sinérgicos.</p>
<p>MANLEY BAPTIST CHURCH: La visión de Manley Baptist Church es ser gente de Dios, con una misión de Dios, motivada por un amor a Dios y hacia los demás. La misión de Manley Baptist Church es ayudar a las personas del área de Lakeway a ser seguidores decididos de Jesucristo.</p>
<p>MASSACHUSETTS DIVISION OF BANKS Declaración de la visión: Proteger el interés público, garantizar la competencia, la facilidad de acceso y la honestidad en las industrias importantes de servicios financieros, responder de manera innovadora al ambiente rápidamente cambiante y fomentar un impacto positivo en la economía del estado.</p> <p>Declaración de la misión: Mantener una banca y un ambiente de servicios financieros sólidos y competitivos en todo el estado y garantizar la conformidad con las reinversiones en la comunidad y con las leyes de protección al consumidor por medio de la certificación, la concesión de licencias y la supervisión de las instituciones financieras reguladas de manera profesional e innovadora.</p>

Tabla 1 Ejemplos de declaraciones de la visión y misión (David, 2003).

3.2.3. Evaluación externa.

Es posible estudiar el proceso de dirección estratégica usando un modelo, el esquema de David es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica, no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

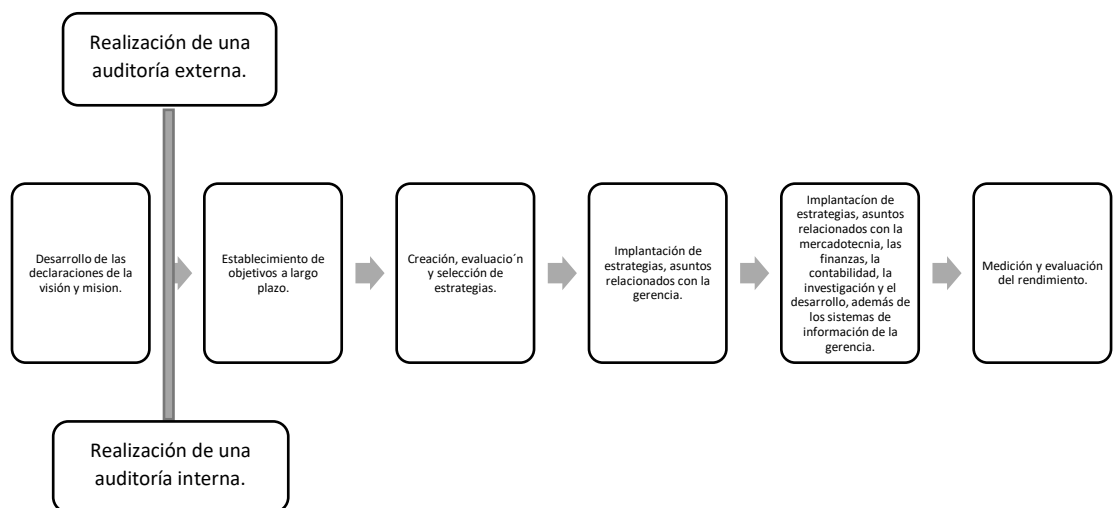


Ilustración 19 Modelo de planeación estratégica (David, 2003).

Una auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, una auditoría externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. 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 deben evitarse.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas (David, 2003).

Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores.

Para realizar una auditoría externa se debe incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible. Las personas aprecian la oportunidad de contribuir con ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados de su empresa, se debe recabar información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que le permita inferir las competitividades actuales, una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar, dentro de las fuerzas económicas se encuentra las tendencias en el valor del dólar que ejercen efectos significativos y diversos en las empresas de diferentes industrias y ubicaciones (Mintzberg, 1993).

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes, mientras que las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de las personas. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias, por ejemplo, la tendencia hacia el envejecimiento de la población es una buena para los restaurantes, hoteles, líneas aéreas, líneas de cruceros, excursiones, centros recreativos, parques temáticos, productos y servicios de lujo, vehículos recreativos, constructores de casas, productores de mobiliario, fabricantes de computadoras, agencias de viajes, empresas farmacéuticas, fabricantes de automóviles y agencias funerarias. Las personas en edad avanzada se interesan sobre todo en el cuidado de la salud, los servicios financieros, los viajes, la prevención del crimen y la recreación en países de primer mundo (Hijar, 2011).

Los pronósticos políticos podrían ser una parte importante de una auditoría externa para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales, los cambios y descubrimientos tecnológicos producen un fuerte impacto en las empresas, los adelantos en las distintas formas de energía obligan el cambio en las operaciones de negocios, en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras. El Internet es como un motor económico nacional y global que estimula la productividad, el Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio, para obtener una ventaja del comercio electrónico, muchas empresas incluyen dos puestos nuevos en sus empresas: Director en Información (DI) y Director en Tecnología (DT) (David, 2003).

La inteligencia competitiva, definida por la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), 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 (sitio Web de la SCIP).

Las empresas necesitan un programa de Inteligencia Competitiva (IC). Las tres actividades básicas de un programa de IC son:

- Permitir la comprensión general de una industria y sus competidores.
- Identificar las áreas donde los competidores son vulnerables y evaluar el impacto que las acciones estratégicas podrían producir en los competidores.
- Identificar las acciones potenciales que un competidor podría llevar a cabo y en qué perjudicarían a la posición de una empresa en el mercado (García, 2012).

Las responsabilidades de un director de análisis competitivo incluyen la planeación, la recolección de datos, el análisis de datos, la facilitación del proceso de recolección y análisis de datos, la investigación de problemas especiales, el reconocimiento de la información importante y de las personas que necesitan conocer bien esta información; las tácticas deshonestas como el soborno, la intervención de líneas telefónicas y el ingreso a los sistemas de cómputo nunca deben usarse para obtener información (Rojas, 2012).

Existe bastante información estratégica disponible para las empresas tanto en fuentes publicadas como en fuentes no publicadas. Las encuestas a clientes, la investigación de mercado, las conferencias en las juntas de profesionales y accionistas, los programas de televisión, las entrevistas y las conversaciones con los accionistas, entre las fuentes de información estratégica se encuentran las publicaciones como revistas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios, periódicos y manuales, las computadoras y el Internet han facilitado aún más la recolección, asimilación y evaluación de la información (Nelson, 2008).

Los pronósticos son supuestos que se realizan acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros, el pronóstico es una actividad difícil debido a factores como la innovación tecnológica, cambios culturales, productos nuevos, mejores servicios, competidores fuertes, cambios en las prioridades gubernamentales, valores sociales cambiantes, condiciones económicas inestables y acontecimientos imprevistos. Los gerentes deben confiar con frecuencia en pronósticos publicados para identificar las oportunidades y las amenazas externas clave, muchas publicaciones y fuentes del Internet hacen pronósticos de variables externas. Las empresas también elaboran sus propios pronósticos, la mayoría de las empresas pronostican sus propios ingresos y utilidades en forma anual, algunas también pronostican la participación en el mercado o la lealtad de los clientes en áreas locales, el pronóstico es importante en la dirección estratégica y la habilidad para pronosticar, éstas se clasifican en dos grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas (Bradford, 2017).

Los pronósticos cuantitativos son más adecuados cuando existen datos históricos disponibles y cuando las relaciones entre las variables clave se espera que permanezcan sin cambio en el futuro, conforme las relaciones históricas se vuelven menos estables, los pronósticos cuantitativos se vuelven menos exactos, ningún pronóstico es perfecto y algunos son inexactos. De ello la necesidad de que los estrategas dediquen tiempo y esfuerzo a estudiar las bases que apoyan a los pronósticos publicados y a elaborar pronósticos internos propios; las oportunidades y amenazas externas clave se identifican con eficacia sólo a través de buenos pronósticos, los pronósticos exactos proporcionan

ventajas competitivas importantes a las empresas, son vitales para el proceso de la dirección estratégica y para el éxito de las empresas (Hill, 2009).

La planeación sería imposible sin las suposiciones, estas últimas son “los mejores cálculos en el momento presente del impacto que ejercen los principales factores externos, sobre los que el gerente tiene poco o ningún control, pero que podrían producir un impacto significativo en el rendimiento o en la habilidad para lograr los resultados deseados” (McConkey, 1988).

Los estrategias hacen avanzar el proceso de dirección estratégica a través de la identificación de los acontecimientos futuros que podrían afectar a la empresa de manera importante y de la realización de suposiciones lógicas sobre dichos factores, las suposiciones son necesarias sólo para las tendencias y los acontecimientos futuros que tienen mayores probabilidades de ejercer un efecto significativo en los negocios de la empresa, si los acontecimientos futuros se desvían de modo significativo de las suposiciones, los estrategias requerirán acciones correctivas, el proceso de formulación de la estrategia no avanzaría de manera eficaz sin suposiciones razonables. Las empresas que cuentan con la mejor información hacen, por lo general, las suposiciones más exactas, lo que las conduce a importantes ventajas competitivas (Steiner, 2008).

Existe un reto internacional, primero en cómo lograr y mantener exportaciones con otros países y segundo, cómo defender los mercados domésticos de los productos importados. Las empresas no pueden darse el lujo de ignorar la presencia de la competencia internacional, más y más países alrededor del mundo aceptan bien a la inversión y el capital extranjeros y los mercados de mano de obra se han vuelto más internacionales. La globalización es un proceso de integración mundial de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia, una estrategia global intenta satisfacer las necesidades de los clientes alrededor del mundo, ofreciendo el mayor valor al menor costo. Una estrategia global integra las acciones contra los competidores dentro de un plan mundial, la globalización de las industrias ocurre por la tendencia mundial hacia patrones de consumo similares, la aparición de compradores y vendedores globales, el comercio electrónico y la transferencia instantánea de dinero e información a través de los continentes; cuando las empresas diseñan un producto, lo hacen para que se

comercialice en el mayor número de países posible, cuando las empresas manufacturan un producto seleccionan la fuente de menor costo, cuestiones que aborda ampliamente Porter en sus publicaciones y que abordamos con su modelo de las cinco fuerzas (Thompson et al, 2012).

La tabla 2 muestra un ejemplo de una matriz EFE para UST, Inc., empresa productora de tabaco sin humo, Skoal and Copenhagen. Observe que la administración Clinton fue considerada como el factor más importante que afecta esta industria, según indica el valor de 0.20. UST no seguía estrategias que aprovecharan con eficacia esta oportunidad, según indica la clasificación de 1.0. El puntaje de valor total de 2.10 indica que UST se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Es importante observar que una comprensión minuciosa de los factores usados en la matriz EFE es más importante que las clasificaciones y los valores reales asignados (David, 2003).

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	0.15	1	0.15
Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	0.05	3	0.15
Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	0.05	1	0.015
Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	0.15	4	0.6
Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	0.1	3	0.3
Amenazas			
Legislación en contra de la industria del tabaco	0.1	2	0.2
Límites de producción en el tabaco	0.05	3	0.15
aumenta la competencia por la producción	0.05	2	0.1
El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	0.1	2	0.02
La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	0.2	1	0.2
Administración Clinton	1		2.1
TOTAL	1		2.10

Tabla 2 Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc. (David, 2003).

3.2.4. El modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. La naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Entrada potencial de nuevos competidores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

La rivalidad entre empresas competidoras es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad. El flujo libre de la información por Internet disminuye los precios y la inflación en todo el mundo, el Internet permite a los consumidores hacer con facilidad comparaciones de precios a través de diversos países. La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se llegan a semejar en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, también cuando existen las fusiones y adquisiciones en la industria; conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se incrementa, las utilidades de la industria declinan.

La segunda fuerza que es la entrada potencial de nuevos competidores, siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria, la intensidad de la competencia

entre las empresas aumenta, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado. A pesar de las barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia grandes; así que el trabajo del estratega es identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades ya existentes.

La tercera fuerza es el desarrollo potencial de productos sustitutos; las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias, la presencia de productos sustitutos nos indica hasta qué precio se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce, la fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

La cuarta fuerza de Porter es el poder de negociación de los proveedores que afecta la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios que beneficien a ambos, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo. Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores, esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o

incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian en términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

La última fuerza es el poder de negociación de los consumidores, cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo, el poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado (Porter, 2015a).

3.2.5. Evaluación interna.

La evaluación interna de la empresa es importante para la identificación y la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, como la dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, sin dejar atrás el manejo de los sistemas de información. Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios, ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas; las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias para poder aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades (Ebener, 2015).

No es posible revisar a profundidad todos los aspectos de mercadotecnia, finanzas, contabilidad, dirección, manejo de sistemas de información y producción y operaciones, ya que existen todavía más subáreas dentro de estas funciones, ejemplos de subáreas serían el servicio al cliente, las garantías, la publicidad, el empaque y el establecimiento

de precios por medio de la mercadotecnia; al igual que las áreas funcionales de negocios difieren por los tipos de empresas, como hospitales, universidades, oficinas gubernamentales, etcétera (Dobbs, 2015).

En las empresas, cada división tiene sus fortalezas y debilidades, las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan capacidades distintivas; la creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas, algunos investigadores destacan la importancia de la parte de la auditoría interna del proceso de dirección estratégica comparándola con la auditoría externa (Goodstein, 1998).

Es importante la auditoría interna mencionando lo siguiente: " En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de éstos es cambiante y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan en forma constante, una orientación externa no ofrece un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de cambio, los propios recursos y las capacidades de la empresa constituyen una base mucho más estable para definir su identidad. Por lo tanto, la definición de una empresa en términos de lo que es capaz de hacer ofrece una base más duradera para la estrategia que cuando se define con base en las necesidades que la empresa intenta satisfacer" (Grant, 1991).

El proceso de realizar una auditoría interna es similar al proceso de llevar a cabo una auditoría externa; los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa, la auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I+D) y sistemas de información; en esta área se puede entender la forma en que los trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto, al igual que como los trabajos de cada individuo o departamento en conjunto afectan otras áreas y actividades de la empresa. En las empresas donde no se aplica la dirección estratégica, los gerentes de mercadotecnia, finanzas y manufactura no se relacionan entre sí de manera significativa, al realizar una

auditoría interna es un medio para mejorar el proceso de comunicación en la empresa (Cafferky, 2012).

Para llevar a cabo una auditoría interna se requiere recolección, asimilación y evaluación de la información sobre las operaciones de la empresa, aunque los estrategas supervisan el proceso de dirección estratégica, para lograr el éxito se requiere que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales de la empresa trabajen juntos para proporcionar información e ideas. La dificultad para reconocer y comprender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa es perjudicial para la dirección estratégica y el número de las relaciones que se deben manejar aumenta con el tamaño, la diversidad, la dispersión geográfica y el número de productos y servicios que ofrece una empresa (Keller, 20018).

El análisis de las razones financieras ejemplifica la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa; una disminución del rendimiento sobre la inversión o de la proporción del margen de utilidades podría ser el resultado de una función de mercadotecnia ineficaz, políticas de dirección deficientes, errores en la IyD o un sistema de información de la gerencia insuficiente. La eficacia de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia dependen de una comprensión de la manera en que las principales funciones del negocio se afectan entre sí (Ramírez, 2008).

La cultura de la empresa es un fenómeno interno que impregna todos los departamentos y divisiones de ésta. La cultura de la empresa se define como “un patrón de comportamiento que adquiere una empresa conforme sobrelleva 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 es muy resistente al cambio, representa una fortaleza o una debilidad para la empresa; el proceso de dirección estratégica ocurre principalmente dentro de la cultura de una empresa en particular, la cultura de una empresa debe apoyar el compromiso colectivo de su gente hacia un propósito común, fomentando la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados, afecta las decisiones en los negocios y se debe evaluar durante una

auditoría interna de la dirección estratégica; si se aprovechan las fortalezas culturales, como una ética laboral sólida o creencias con fuertes fundamentos éticos, entonces la gerencia tiene la posibilidad de implantar cambios con rapidez y facilidad, caso contrario, si la cultura de la empresa no ofrece apoyo, los cambios estratégicos pueden ser ineficaces o contraproducentes. La cultura de una empresa podría convertir a las nuevas estrategias en algo que genere confusión y desorientación, debe infundir en el personal el entusiasmo para implantar estrategias, si se ignora el efecto que la cultura produce en las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa, llegamos a limitar la comunicación, falta de coordinación y tener una incapacidad de adaptación a las condiciones cambiantes (Chiavenato, 2011).

La desorganización entre los integrantes de la empresa afectaría la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, una cultura de la empresa que ofrece apoyo facilita la dirección, 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; es importante el trabajo de la gerencia en el proceso de la planeación estratégica, las funciones de la gerencia consisten en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control (García, 2015).

La única cosa cierta sobre el futuro de una empresa es el cambio y la planeación es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. La 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 superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados, es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en logros, permite a la empresa tomar en cuenta los factores importantes y centrarse en los fundamentales, también permite a una empresa reunir los recursos necesarios y realizar las tareas de la manera más eficiente posibles, conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos y obtener una utilidad, es considerada como el fundamento de la gerencia; es esencial para implantar y evaluar

con éxito la estrategia, ya que las actividades de organización, motivación, recursos humanos y control dependen de una buena planeación (McClellan, 2015).

El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad; organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién, una empresa bien organizada cuenta con gerentes y empleados motivados y comprometidos con el logro del éxito de la empresa, los recursos se distribuyen de manera más eficaz y se utilizan de modo más eficiente en una empresa bien organizada que en una empresa desorganizada; la función de organización de la gerencia consiste en tres actividades: dividir las tareas en trabajos, que es la especialización del trabajo, combinar los trabajos para formar departamentos que consiste en la creación de departamentos y delegación de la autoridad. La división de las tareas en trabajos requiere el desarrollo de descripciones y especificaciones de trabajos (Hill, 2009).

La combinación de trabajos para formar departamentos crea una estructura de organización, control y una cadena de mando, los cambios en la estrategia exigen en ocasiones cambios en la estructura, ya que es posible que se requiera la creación, la eliminación o la fusión de puestos; la estructura de la organización dicta la manera en que se distribuyen los recursos y se establecen los objetivos en una empresa, los empleados en la actualidad tienen mayor educación y capacidad para participar en la toma de decisiones, esperan que se les delegue autoridad, responsabilidad y que se les pida cuentas de los resultados, la delegación de autoridad está integrada al proceso de dirección estratégica (Hernández, 2014).

La motivación, la tercera función básica de la gerencia, se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos, explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no, los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado; la función de motivación de la gerencia incluye por lo menos los siguientes componentes principales: liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la organización, cuando los gerentes y empleados de una empresa trabajan para poder lograr niveles de productividad

elevados, esto nos indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes; los buenos líderes establecen una relación con sus subordinados, se identifican con sus necesidades e intereses, dan un buen ejemplo, son confiables y justos. El liderazgo incluye crear una visión del futuro de la empresa y motivar a las personas a trabajar con entusiasmo para lograr esa visión (García, 2015).

Ciertos rasgos caracterizan también a los líderes eficaces: conocimiento del negocio, habilidad cognitiva, confianza en sí mismos, honestidad, integridad y dirección (Kirkpatrick, 1991).

La investigación sugiere que el comportamiento democrático de parte de los líderes da como resultado actitudes más positivas hacia el cambio y una mayor productividad que el comportamiento autocrático; las dinámicas de grupo desempeñan un papel importante en la moral y la satisfacción de los empleados, los líderes de grupos informales son importantes en la formulación y la implantación de los cambios en la estrategia, lo que nos lleva a la comunicación, siendo un componente importante en la motivación. El sistema de comunicación de una empresa determina si las estrategias se implantarán con éxito (Lake, 2012).

La cuarta función básica de la gerencia va dirigida hacia el factor humano, conocida también como gerencia de personal o gerencia de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación, despido de los empleados y manejo de las relaciones sindicales. Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implantación de la estrategia, es importante identificar las fortalezas y las debilidades en el área de recursos humanos; la complejidad y la importancia de las actividades de recursos humanos han aumentado con el tiempo, las empresas y las organizaciones pueden ser sancionadas por no seguir las leyes federales, estatales y locales, así como las directrices relacionadas con el factor humano. Los gerentes de línea no pueden mantenerse al día en todas las exigencias y cambios legales con relación al factor humano; el departamento de recursos humanos coordina las decisiones sobre este factor en la empresa para que cumpla con todos los requisitos legales, este departamento

maneja las reglas, sueldos y políticas de la empresa; entre los problemas están los retornos prematuros, la disminución del desempeño laboral, las renunciaciones, los despidos, la baja moral, los problemas maritales y el descontento general (Stanley, 2014).

La última función básica de la gerencia es el control, incluye todas las actividades realizadas para poder cerciorarnos de que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas. El control consiste en cuatro pasos básicos:

- El establecimiento de normas de rendimiento.
- La medición del rendimiento individual y de la empresa.
- La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas.
- La toma de acciones correctivas (David, 2003).

La mercadotecnia se describe como 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.
- Venta de productos y servicios.
- Planeación de productos y servicios.
- Establecimiento de precios.
- Distribución.
- Investigación de mercados.
- Análisis de oportunidades.

El análisis de clientes es la evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, se lleva a cabo, por medio de 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 óptimas para la segmentación del mercado. Las empresas exitosas vigilan en forma constante los patrones de compra de los clientes actuales y de los clientes posibles (Steiner, 2008).

La función de venta de productos y servicios es una habilidad importante dentro de la empresa; las ventas incluyen 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 las relaciones con los intermediarios; la venta personal es más importante para las empresas de productos industriales, mientras que la publicidad tiene mayor relevancia para las empresas de productos de consumo (Bradford, 2017).

La planeación de productos y servicios implica la mercadotecnia de prueba, el posicionamiento de productos y marcas, el diseño de garantías, el empaque, la determinación de opciones de productos, las características de los productos, el estilo y la calidad de los productos, la eliminación de productos viejos y el servicio al cliente; la planeación de productos y servicios es importante, sobre todo cuando una empresa busca el desarrollo de productos o la diversificación (Nelson, 2008).

Dentro del establecimiento de precios, los grupos de interés que afectan las decisiones en el establecimiento de precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. Los gobiernos imponen limitaciones en el establecimiento de precios, la discriminación de precios, los precios mínimos, el precio unitario, el anuncio de precios y los controles de precios, los estrategas deben considerar los precios a corto y a largo plazo, ya que los competidores copian los cambios de precios con facilidad (Galindo, 2006).

La distribución incluye almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicaciones de los sitios de venta a minoristas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, líneas aéreas de transportación, venta a mayoristas y a minoristas. La mayoría de los productores no vende sus productos en forma directa a los consumidores, sino que varias empresas de mercadotecnia actúan como intermediarias y utilizan diversos nombres como vendedores a mayoristas, vendedores a minoristas, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o distribuidores; la distribución es importante cuando una empresa intenta implantar un desarrollo del mercado o una estrategia de integración hacia delante, en nuestra economía, los intermediarios florecen porque muchos productores carecen de los recursos financieros y de la habilidad para realizar una mercadotecnia directa; las empresas de manufactura que tienen la posibilidad económica

de vender de manera directa al público obtienen mayores rendimientos por medio de la expansión y el mejoramiento de sus operaciones de manufactura (Rojas, 2012).

La investigación de mercados es la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia de productos y servicios, encuentra fortalezas y debilidades importantes y los investigadores de mercadotecnia emplean escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para recabar información; las actividades de investigación de mercados apoyan a todas las funciones de negocios importantes de una empresa (García, 2012).

La octava función de mercadotecnia es el análisis de oportunidades, evaluando los costos, los beneficios y los riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia; los tres pasos que se requieren para llevar a cabo un análisis de costos y beneficios 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.

La condición financiera se considera como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa, la determinación de las fortalezas y las debilidades financieras de una empresa es importante para la formulación de estrategia; la liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles (Rodríguez, 2013).

Según James Van Horne, las funciones de contabilidad financiera comprenden tres decisiones:

- La decisión de inversión.
- La decisión de financiamiento
- La decisión de dividendos.

El análisis de las razones financieras es el método más utilizado para determinar las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas de inversión, financiamiento y

dividendos. Las razones financieras señalan fortalezas o debilidades en las actividades de dirección, mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo (David, 2003).

La elaboración de presupuestos de capital es la distribución y redistribución del capital y de los recursos en proyectos, productos, activos y divisiones de una empresa; la decisión de financiamiento determina la mejor estructura del capital para la empresa e incluye el análisis con varios métodos, a través de los cuales la empresa puede obtener capital, la decisión de financiamiento debe tomar en cuenta las necesidades de capital de trabajo tanto a corto como a largo plazo; las dos razones financieras que indican si las decisiones financieras de una empresa han sido eficaces son la relación entre el pasivo y el valor neto del capital, al igual que la relación entre pasivo y los activos totales, se calculan del estado de resultados y del balance general. La comparación de las razones a través del tiempo, y con los valores representativos de la empresa, se generan las estadísticas que se usan para identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la empresa. El análisis de las tendencias es una técnica incorpora las dimensiones de tiempo y valores representativos de la empresa para las razones financieras (Torres, 2013).

Las razones financieras se clasifican en cinco tipos:

1. Las razones de liquidez miden la capacidad de una empresa para cumplir las obligaciones que se aproximan a su vencimiento en el corto plazo.
 - Razón de solvencia.
 - Razón de la prueba del ácido.

2. Las razones de apalancamiento o endeudamiento determinan el grado en que una empresa ha sido financiada por medio de la deuda.
 - Razón del pasivo total al activo total.
 - Razón pasivo-capital.
 - Razón pasiva a largo plazo-capital.
 - Razón de cobertura.

3. Las razones de actividad miden el grado de eficiencia de la empresa en la utilización de sus recursos.
 - Rotación del inventario.
 - Rotación de activos fijos.
 - Rotación de activos totales.
 - Rotación de cuentas por cobrar.
 - Periodo de cobro promedio.

4. Las razones de rentabilidad determinan la eficiencia general de la gerencia según muestran los rendimientos generados en las ventas y la inversión.
 - Margen bruto de utilidades.
 - Margen de utilidades operativas.
 - Margen neto de utilidades.
 - Rendimiento sobre los activos totales.
 - Rendimiento sobre el capital contable de los accionistas.
 - Utilidad por acción.
 - Relación precio y ganancias.

5. Las razones de crecimiento miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y la industria.
 - Ventas.
 - Ingreso neto.
 - Utilidad por acción.
 - Dividendos por acción (Ramírez, 2008).

La condición financiera de una empresa depende no sólo de la función de finanzas, sino también de otros factores, entre los que están:

- La dirección, la mercadotecnia, la gerencia de producción y operaciones, la I+D y el manejo de las decisiones en los sistemas de información.
- Las acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas.
- Las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y los problemas del medio ambiente (García, 2012).

La función de producción y operaciones de una empresa son todas las actividades que transforman los insumos en productos y servicios; la gerencia de producción y operaciones trata con las entradas, transformaciones y salidas que varían a través de las industrias y mercados; una operación de manufactura transforma o convierte las entradas como materias primas, mano de obra, capital, máquinas e instalaciones en productos y servicios terminados. La gerencia de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas siguientes: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad (Rojas, 2012).

Dentro del proceso se toman las decisiones del diseño del sistema de producción físico. La selección de la tecnología, la distribución de las instalaciones, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de las instalaciones, el equilibrio de la línea, el control de procesos y el análisis de la transportación (Nelson, 2008).

Dentro de la capacidad se determinan los niveles de rendimiento óptimos para la empresa, se realizan los pronósticos, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la programación, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas.

En el inventario se maneja el nivel de las materias primas, los procesos de trabajo y los productos terminados. Se debe especificar qué solicitar, cuándo solicitar, cuánto solicitar y el manejo de los materiales (Steiner, 2008).

Dentro del área de la fuerza laboral se toman decisiones del manejo de empleados capacitados, no capacitados, administrativos y de la gerencia, se diseña el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.

Dentro del área de calidad se tienen como objetivo garantizar que se elaboren productos y servicios de calidad, en esta área se controla la calidad, el diseño del muestreo, la evaluación, la garantía de la calidad y el control de costos.

Las actividades de producción y operaciones son la mayor parte de los activos humanos y de capital de una empresa, en la mayoría de las industrias, los costos más altos en la fabricación de un producto o servicio corresponden a las operaciones. Las fortalezas y las debilidades de las cinco funciones de la producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa (David, 2003).

Es importante detectar las fortalezas y debilidades en la Investigación y Desarrollo (I+D), muchas empresas en la actualidad no realizan I+D, pero existen otras que invierten demasiado en esta área para seguir compitiendo y sobreviviendo en el mercado; las empresas invierten en I+D, ya que bien hecha, dicha inversión producirá productos o servicios mejores y esto les dará una ventaja competitiva; los gastos en investigación y desarrollo se orientan hacia el desarrollo de nuevos productos antes de que los competidores mejoren la calidad de sus productos o sus procesos de manufactura para reducir los costos; la función de I+D requiere una asociación estratégica y operativa entre la I+D y las demás funciones de negocios; las prioridades, los costos, los beneficios, los riesgos y las recompensas relacionadas con las actividades de I+D se analizan; las decisiones y los planes de I+D se deben integrar y coordinar a través de los departamentos y divisiones, permitiendo que los departamentos compartan información. Cuatro métodos se utilizan con frecuencia para determinar la distribución del presupuesto de I+D y 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+D.
- Decidir cuántos productos nuevos se requieren y realizar una investigación para calcular la inversión requerida en I+D.

La IyD en las empresas adquiere dos formas básicas:

- IyD internos, en los que una empresa opera su propio departamento de IyD.
- Contratación de IyD, en la que una empresa contrata investigadores o agencias independientes para desarrollar productos específicos (Triado, 2011).

La mayoría de las empresas desarrollan de manera continua nuevos y mejores productos debido a las necesidades y a los gustos cambiantes de los clientes, a las nuevas tecnologías, a la reducción de los ciclos de vida de los productos y al incremento de la competencia doméstica y extranjera (Goodstein, 1998).

La información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia. La información representa una fuente grande de ventajas o desventajas competitivas de la gerencia; 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, si se cuenta con un sistema de información eficaz, entonces se puede recabar, codificar, almacenar, sintetizar y presentar la información en beneficio de la empresa. Un sistema de información de la gerencia recibe material para su evaluación de manera interna como externa a la empresa y recaba datos internos sobre mercadotecnia, finanzas, producción y asuntos relacionados con el personal, así como factores externos sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. Los datos se analizan con la computadora y se elaboran, informes escritos, tablas, esquemas, gráficas, cheques, pedidos de compra, facturas, registros de inventarios, nóminas y diversos documentos, es posible calcular los beneficios de alternativas de estrategias. Los datos se convierten en información sólo cuando se evalúan, filtran, resumen, analizan y organizan para un propósito, problema, individuo o momento específico. Un sistema eficaz de información de la gerencia utiliza hardware y software de cómputo, modelos para análisis y bases de datos. Los beneficios de un sistema de información eficaz incluyen una mejor comprensión de las funciones de negocios, mejor comunicación, una toma de decisiones más informada, un mejor análisis de los problemas y un control más eficiente (Lee, 2016).

	Factores internos clave		
	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas internas			
El casino más importante de Estados Unidos	0.05	4	0.2
Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	0.1	4	0.4
Incremento de los flujos de capital libre	0.05	3	0.15
Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	0.15	4	0.6
Sólido equipo de gerentes	0.05	3	0.15
Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	0.05	3	0.15
Provee cortesías mínimas	0.05	3	0.15
Planeación a largo plazo	0.05	4	0.2
Reputación como empresa con orientación a las familias	0.05	3	0.15
Indicadores financieros	0.05	3	0.15
Debilidades internas			
La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	0.05	1	0.05
Poca diversificación	0.05	2	0.1
Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	0.05	2	0.1
Propiedades Laughlin	0.1	1	0.1
Pérdida reciente de alianzas estratégicas	0.1	1	0.1
Total	1	41	2.75

Tabla 3 Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno para Mandalay Bay (David, 2003).

La tabla 3 muestra un ejemplo de una matriz EFI para Mandalay Bay. Se observa que las principales fortalezas de la empresa son su tamaño, sus tasas de ocupación, la propiedad y la planeación a largo plazo según indica la clasificación de cuatro. Las principales debilidades son las ubicaciones y la empresa conjunta reciente. El puntaje de valor total de 2.75 indica que la empresa, como corporación de juegos de azar, en sus fortalezas internas generales está por arriba del promedio (David, 2003).

3.2.6. Estrategias.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias, el periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y por lo general, es de dos a cinco años; los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa, cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo; los objetivos establecidos con claridad proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos; los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia; los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una empresa y proporcionan una base para que los gerentes. Los objetivos establecen las prioridades de la empresa, estimulan el desempeño y los logros, sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas, proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa (Hijar, 2011).

Los tipos de estrategias que una empresa podría seguir se clasifican en trece acciones:

- Integración hacia delante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.
- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo de productos.
- Diversificación concéntrica.
- Diversificación de conglomerados.
- Diversificación horizontal.
- Empresa conjunta y asociación.

- Recorte de gastos.
- Enajenación.
- Liquidación.

Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones, muchas empresas buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos, ninguna empresa puede aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; las empresas poseen recursos limitados y se debe elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo (David, 2003).

Estrategias de integración.

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen como estrategias de integración vertical; las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores, la integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas; gran cantidad de empresas de manufactura sigue hoy en día una estrategia de integración hacia delante, por medio del establecimiento de sitios en la web para la venta de sus productos directamente a los consumidores, otro ejemplo de la integración hacia delante sería la franquicia (Steiner, 2008).

Seis indicadores que ayudan a determinar cuándo la integración hacia delante podría ser una estrategia muy eficaz son:

- Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez.

- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas.
- Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento (Rojas, 2012).

Integración hacia atrás:

Tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores, la integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa; esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa; la competencia global estimula a las empresas a reducir su número de proveedores y a exigir mayores niveles de servicio y calidad de aquellos que conserve (García, 2012).

Siete indicadores que aconsejan cuándo la integración hacia atrás podría ser una estrategia eficaz en particular son:

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez.
- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
- Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes.
- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados.
- Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez (Rojas, 2012).

Integración horizontal:

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa; las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades; la integración horizontal se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias (Nelson, 2008).

Cinco indicadores establecen cuándo la integración horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su “tendencia importante” a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee (Steiner, 2008).

Estrategias Intensivas:

La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denominan estrategias intensivas (Ebener, 2015).

Penetración en el mercado:

Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia, esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras; la penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el

incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios (Cafferky, 2012).

Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta.
- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas (David, 2003).

Desarrollo de mercados:

El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas, puede ser llevado a cabo de manera internacional (Lake, 2012).

Seis indicadores que señalan cuándo el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global (Stanley, 2014).

Desarrollo de productos:

El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales, implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo; los gerentes de mercadotecnia consideran que los catálogos son la forma más barata de lanzar una nueva línea de ropa para venta al menudeo, manejar los riesgos y probar un mercado nuevo (Steiner, 2008).

Cinco indicadores establecen cuándo el desarrollo de productos podría ser una estrategia muy buena que seguir:

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes (Nelson, 2008).

Estrategias de diversificación:

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados (David, 2008).

Diversificación concéntrica:

Esta estrategia engloba la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados; seis indicadores determinan cuándo la diversificación concéntrica podría ser una estrategia eficaz:

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
- Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido (Rojas, 2012).

Diversificación horizontal:

Se refiere a la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados; cuatro indicadores establecen cuándo la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa (Hijar, 2011).

Diversificación de conglomerados:

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, la diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades (García, 2012).

Seis indicadores establecen cuándo la diversificación de conglomerados podría ser una estrategia muy eficaz que seguir:

- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
- Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora.
- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
- Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria (Nelson, 2008).

Estrategias Defensivas.

Dentro de las estrategias defensivas se encuentran el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación (Chiavenato, 2011).

Recorte de gastos:

El recorte de gastos ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa; implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización

de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos; la bancarrota es un tipo eficaz de estrategia de recorte de gastos, permite a una empresa evitar las obligaciones de deuda importantes e invalidar los contratos sindicales (Ebener, 2015).

Cinco indicadores determinan cuándo el recorte de gastos es una estrategia muy eficaz por seguir:

- Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
- Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
- Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
- Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo.
- Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante (Dobbs, 2015).

Enajenación:

La venta de una división o parte de una empresa se conoce como enajenación, La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas, puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa (McClean, 2015).

Seis indicadores muestran cuándo la enajenación podría ser una estrategia eficaz que seguir:

- Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.

- Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar.
- Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.
- Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos.
- Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
- Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa (Lake, 2012).

Liquidación:

La liquidación se refiere a la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible, es una estrategia difícil ya que se relaciona completamente con la derrota de la empresa, pero es mejor detener las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero (Bradford, 2017).

Tres indicadores establecen cuándo la liquidación podría ser una estrategia muy eficaz que seguir:

- Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.
- Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario.
- Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa (David, 2003).

3.2.7. Estrategias de Michael Porter.

Las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; Porter denomina a estas bases estrategias genéricas, el liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio; la diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio; el enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

Porter destaca la necesidad que tienen los estrategas de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la participación de oportunidades entre las unidades de negocios potenciales y existentes de una empresa; la participación de actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del incremento de la diferenciación, diversas estrategias podrían generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia.

Estrategias de liderazgo en costos:

Al utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgo en costos; diversos elementos del costo afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas, incluyendo las economías de escala o las economías deficientes por escala obtenida, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de capacidad de utilización logrado y los vínculos con proveedores y distribuidores, entre otros elementos del costo que se deben tomar en cuenta en la elección de alternativas de estrategias están el potencial de compartir costos y conocimiento dentro de la empresa, los costos de IyD relacionados con el desarrollo

de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de la mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los costos de embarque.

El querer llegar a ser un productor líder en costos en una industria puede ser eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos o cuando hay muchos compradores con un poder de negociación significativo; la idea principal es mantener precios más bajos que los competidores y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo del mercado a algunos competidores; algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

Estrategias de diferenciación:

Diversas estrategias ofrecen diferentes grados de diferenciación, no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez; los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores; la diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es importante dentro de este tipo de estrategia.

Una estrategia de diferenciación se debe aplicar sólo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados; una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación, las características especiales que distinguen a los productos de una empresa podrían ser un mejor servicio, la disponibilidad de refacciones, el diseño de

ingeniería, el funcionamiento del producto, la vida útil, los kilómetros por litro o la facilidad de uso.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado, cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación, otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez. Las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo, los requisitos de organización comunes para que una estrategia de diferenciación logre el éxito son una buena coordinación entre las funciones de IyD y mercadotecnia, así como beneficios importantes que atraigan a los científicos y a la gente creativa.

Estrategias de enfoque:

Una estrategia de enfoque depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque; las empresas grandes y medianas pueden usar de manera eficaz estrategias con base en el enfoque sólo en conjunto con estrategias de diferenciación y de liderazgo en costos; las empresas al principio siguen una estrategia de diferenciación y puesto que sólo una empresa se diferencia a sí misma con el costo más bajo, las empresas restantes de la industria deben encontrar otras formas de diferenciar sus productos. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado.

La cadena de valor:

Según Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor, todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente. Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio, las empresas deben tratar de entender las operaciones de su propia cadena de valor y las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

Medios para llevar a cabo las estrategias.

Alianzas estratégicas y asociación:

Una alianza estratégica ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad, Las dos o más empresas participantes forman una empresa independiente y comparten la propiedad del capital de la nueva empresa, otros tipos de acuerdos de cooperación incluyen las sociedades de investigación y desarrollo, los acuerdos de distribución cruzada, los contratos de concesiones cruzadas, los acuerdos de manufactura cruzada y los consorcios de oferta conjunta.

Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación mejoran las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizan las operaciones y reducen al mínimo los riesgos.

Forbes informó que alrededor del 30% de todas las alianzas estratégicas y asociaciones son fracasos rotundos, mientras que otro 17% tienen un éxito limitado y después se desintegra debido a problemas; los gerentes que deben colaborar diariamente en la operación de la empresa no participan en la formación ni en el desarrollo de la misma, la alianza estratégica podría beneficiar a las empresas asociadas, pero no a los clientes cuando se quejan del servicio deficiente o critican a las empresas en otras formas, podría

no estar apoyada de manera equitativa por ambos socios, los problemas surgen si el apoyo es desigual. La alianza estratégica podría comenzar a competir más con uno de los socios que con el otro.

Los indicadores que determinan cuándo una alianza estratégica podría ser una estrategia muy eficaz que seguir son los siguientes:

- Cuando una empresa de propiedad privada establece una alianza estratégica con una empresa de propiedad pública.
- Cuando una empresa doméstica establece una alianza estratégica con una empresa extranjera.
- Cuando las capacidades distintivas de dos o más empresas se complementan entre sí de modo especial.
- Cuando determinado proyecto es potencialmente rentable, se requiere recursos excesivos y afrontar muchos riesgos.
- Cuando dos más pequeñas empresas tienen problemas para competir con empresa grande.
- Cuando existe la necesidad de introducir una nueva tecnología con rapidez.

Fusiones y adquisiciones:

La adquisición y la fusión son dos formas de estrategias utilizadas comúnmente entre las empresas, una adquisición pasa cuando una empresa más grande compra una presa más pequeña o de manera inversa y la solución se presenta cuando dos empresas que son del mismo tamaño se unen para formar una sola empresa. En el caso de la adquisición o la fusión no sean deseadas por las dos partes, a esto se le llama toma de control hostil, existen varios motivos para llevar a cabo una fusión o una adquisición, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- Mejorar la utilización de la capacidad.
- Utilizar mejor la fuerza de ventas.
- Reducir el personal de la gerencia.
- Obtener economías de escala.
- Disminuir las tendencias de temporada en las ventas.

- Lograr el acceso nuevo a proveedores, distribuidores, clientes, productos y acreedores.
- Obtener nueva tecnología.
- Reducir las obligaciones fiscales.

El que existan nuevas fusiones dentro del ámbito empresarial, se debe a que las empresas requieren mayor participación en el mercado, la eficiencia, el poder del establecimiento de precios, así como la gran globalización, la necesidad de mayores economías de escala, la eliminación de regulaciones y de leyes antimonopolios, el Internet y el comercio electrónico.

La dirección estratégica no solamente es importante dentro de las empresas privadas también se lleva a cabo en organizaciones no lucrativas y gubernamentales, dentro de ellas destacan las instituciones educativas, instituciones médicas y oficinas y departamentos gubernamentales. El proceso de dirección estratégica es igual de importante para las pequeñas empresas como lo son para las grandes, al comenzar las empresas todas poseen una estrategia, aún si estas no la desarrollan de manera metodológicas, aunque la dirección estratégica se realice de manera informal, llevada a cabo un solo empresario o propietario como suele suceder en las pequeñas empresas, esta mejora de forma importante el crecimiento y prosperidad de las pequeñas empresas al contrario de no llevar ningún tipo de dirección (Porter, 2015b)

3.2.8. Análisis y selección de estrategias.

El análisis y la selección de la estrategia es el tomar las decisiones de acuerdo a la información que se tuvo, el sugerir alternativas de estrategias viene de la visión, la misión, los objetivos, la auditoria externa y la auditoría interna realizada dentro de la empresa. Puede ser que también se elija una estrategia que en algún tiempo pasado había funcionado bien dentro de la empresa; es imposible considerar todas las alternativas posibles de estrategias que pueda beneficiar la empresa ya que existe un número infinito de acciones y de maneras en las que se pueden implementar dichas estrategias, por eso

se mencionan las estrategias más atractivas y las que nos tiene mejor ventaja, menos desventajas, tomando en cuenta las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias. Los participantes involucrados dentro de la actividad del análisis y selección de las estrategias deben de conocer la información sobre las auditorías externas e internas de la empresa, ya que con esta información ayuda más a los participantes a generar sus propias estrategias particulares que pueden ser en beneficio de la empresa (Chiavenato, 2011).

Es importante que los participantes después de plantar y entender todas las estrategias posibles que puedan funcionar sean clasificadas de acuerdo con su grado de atracción para cada participante, siendo uno como no debe implementarse, dos es posible que debe implementarse, tres es muy probable que debe implementarse y cuatro debe implementarse de manera definitiva, de acuerdo con este resultado se puede visualizar las mejores estrategias de acuerdo al análisis que se hizo grupal (Keller, 2008).

Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas, donde ayuda identificar, evaluar y seleccionar las estrategias; la etapa uno del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo MPC, la etapa uno es la etapa de aportación de información, la etapa dos es la etapa de ajuste, donde se crean alternativas estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos importantes, en la etapa dos se encuentran la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEEA, la matriz interna y externa y la matriz de la estrategia principal, la etapa tres, llamada etapa de decisión incluye la matriz de la planeación estratégica cuantitativa MPEC (Nelson, 2008).

Dentro de la etapa de ajuste se pueden utilizar cualquiera de las cinco técnicas siguientes: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas es una herramienta de ajuste que puede crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades FO, estrategias de debilidades y oportunidades DO, estrategias de fortalezas y amenazas FA y estrategias de debilidades y amenazas DA; las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las

oportunidades externas. DO, FA, o DA se utilizan de manera en la que en un futuro se pueda aplicar la estrategia FO, las estrategias DO tienen como objetivo mejorar la debilidad interna y aprovechar la oportunidad externa, existen ocasiones en las que se presentan oportunidades clave, pero la empresa puede poseer debilidades internas que le impidan aprovechar, en su momento, este tipo de oportunidades clave. Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, esto no quiere decir que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo, las estrategias DA son tácticas defensivas que tiene como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria (David, 2003).

		Fortalezas: F		Debilidades: D
		1		1
		2		2
		3		3
		4		4
	Dejar siempre en blanco	5	Lista de fortalezas	5
		6		6
		7		7
		8		8
		9		9
		10		10
	Oportunidades: O	Estrategias: FO		Estrategias: DO
1		1		1
2		2		2
3		3		3
4		4		4
5	Lista de oportunidades	5	Utilizar las fortalezas para aprovechar oportunidades.	5
6		6		6
7		7		7
8		8		8
9		9		9
10		10		10
	Amenazas: A	Estrategias: FA		Estrategias: DA
1		1		1
2		2		2
3		3		3
4		4		4
5	Lista de Amenazas	5	Utilizar las fortalezas para evitar amenazas.	5
6		6		6
7		7		7
8		8		8
9		9		9
10		10		10
<i>Tabla 4 La matrix FODA (David, 2003).</i>				

Dentro de la etapa de decisión, los participantes calificarían estas estrategias en una escala del uno al cuatro, de tal manera que obtuvieran una lista ordenada de las mejores estrategias; existe una técnica analítica diseñada para la formulación de la estrategia, llamada la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores, la MPEC utiliza el aporte de datos de todas las etapas para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias, la MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados, del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo (Nelson, 2008).

Una característica positiva de la MPEC es que se pueden examinar series de estrategias en secuencia o de manera simultánea, se pueden evaluar las estrategias de nivel corporativo en primer lugar, seguidas por las estrategias del nivel de división y después por las estrategias del nivel funcional, no existe un límite para el número de estrategias que se evalúan ni para el número de series de estrategias que se examinan al mismo tiempo por medio de la MPEC; la elaboración de una MPEC reduce las probabilidades de que los factores clave sean ignorados o valorados en forma inadecuada, una MPEC dirige la atención hacia relaciones importantes que afectan las decisiones relacionadas con la estrategia. Una MPEC se puede adaptar para su uso en pequeñas y grandes empresas, lucrativas y no lucrativas y aplicarse en casi cualquier tipo de empresa, aunque el nivel de precisión de la MPEC depende de la calidad de la información previa y de los análisis de ajuste en los que se basa (Hernández, 2014).

Es bueno considerar la dirección estratégica desde la perspectiva cultural porque el éxito depende también del grado de apoyo que las estrategias reciben de la cultura organizacional. Si los productos culturales apoyan las estrategias de una empresa, los gerentes tienen la oportunidad de implantar cambios con rapidez y facilidad. Caso contrario, si no existe o no se cultiva una cultura de apoyo, entonces los cambios de la estrategia serán ineficaces o incluso desfavorables; las políticas internas afectan la selección de las estrategias en todas las empresas, la jerarquía de mando en una empresa, junto con las aspiraciones de carrera de diversas personas y la necesidad de

distribuir los recursos limitados, garantiza la formación de coaliciones de individuos que luchan por cuidar de ellos mismos en primer lugar y de la empresa en segundo, tercero o cuarto lugar (García, 2014).

Factores importantes para el éxito	Valor	Avon		L OREAL		Procter & Gamble	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Publicidad	0.2	1	0.2	4	0.8	3	0.6
Calidad de los productos	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Competitividad de precios	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Dirección	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Posición financiera	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
Expansión global	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15
TOTAL	1		3.15		3.25		2.8

Tabla 5 Una matriz de perfil competitivo (David, 2003).

La tabla 5 ofrece una matriz de perfil competitivo. En este ejemplo, la publicidad y la expansión global son los factores más importantes para el éxito, como indica el valor de 0.20. La calidad de los productos de Avon y L’Oreal es superior, según indica la clasificación de cuatro; la “posición financiera” de L’Oreal es buena, como muestra la clasificación de tres; Procter & Gamble es la empresa más débil de todas, según indica el puntaje de valor total de 2.80 (David, 2003).

3.2.8.1. Implantación de la estrategia.

La implantación de la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, la formulación eficaz de la estrategia no garantiza la implantación exitosa de la estrategia, en la implantación de la estrategia se llegan a presentar los siguientes contrastes:

- La formulación de la estrategia es el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción.
- La implantación de la estrategia es el manejo de las fuerzas durante la acción.
- La formulación de la estrategia se centra en la eficacia.
- La implantación de la estrategia se centra en la eficiencia.
- La formulación de la estrategia es sobre todo un proceso intelectual.
- La implantación de la estrategia es sobre todo un proceso operativo.
- La formulación de la estrategia requiere una buena intuición y habilidades analíticas.
- La implantación de la estrategia requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo.
- La formulación de la estrategia exige la coordinación entre algunos individuos.
- La implantación de la estrategia exige la coordinación entre muchos individuos (Chiavenato, 2011).

La implantación de la estrategia requiere de varias herramientas que pueden variar según los diferentes tipos y tamaños de empresas. La implantación de estrategias requiere acciones tales como la modificación de los territorios de ventas, la inclusión de nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio de la estrategia de establecimiento de precios de una empresa, la elaboración de presupuestos financieros, la creación de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de los empleados de nuevo ingreso, la transferencia de gerentes entre divisiones y el diseño de un mejor sistema de información para la gerencia. Existe aún más variación en las herramientas de acuerdo con las actividades que cada una de las empresas realiza, ya sea de manufactura, de servicios o públicas (Thompson et al, 2012).

La transición de la formulación de la estrategia a la implantación de la estrategia requiere una transmisión de la responsabilidad de los estrategas a los gerentes de división y funcionales. Los problemas de implantación surgen debido a esta transmisión de la responsabilidad. Los asuntos relacionados con la gerencia esenciales para la

implantación de la estrategia incluyen el establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas, la distribución de recursos, la modificación de la estructura corporativa existente, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de recompensa e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la vinculación de los gerentes con la estrategia, la creación de una cultura de apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, la creación de una función eficaz del factor humano. En ocasiones es muy importante agregar la reducción del tamaño de la empresa. La buena comunicación de arriba para abajo es importante para lograr el apoyo de los niveles inferiores hacia los superiores. La empresa necesita crear un enfoque hacia el competidor en todos los niveles jerárquicos por medio de la recolección y la distribución amplia de inteligencia competitiva. Así cada empleado debe tener la capacidad de comparar sus esfuerzos contra los mejores competidores de su tipo de tal manera que el reto se vuelva personal (Keller, 2008).

El establecimiento de objetivos anuales es una actividad que involucra de manera directa a todos los gerentes de una empresa, éstos son importantes para la implantación de la estrategia ya que representan la base para la distribución de recursos, constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes, son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo y establecen prioridades corporativas, de división y departamentales. Los objetivos anuales, establecidos en términos de rentabilidad, crecimiento y participación en el mercado de acuerdo con el segmento de negocios, el área geográfica, los grupos de clientes y el producto, son comunes en las empresas, deben ser congruentes a través de los niveles jerárquicos y formar una red de objetivos de apoyo; la congruencia horizontal de los objetivos es tan importante como la congruencia vertical de los objetivos. Los objetivos anuales deben ser cuantificables, congruentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a la empresa, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y acompañados por las recompensas y sanciones correspondientes, deben establecer la cantidad, la calidad, el costo, el tiempo y además deben ser verificables (Mintzberg, 1993).

Se requieren políticas para hacer que la estrategia funcione, facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. La política se refiere a

directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas, son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa, también las políticas qué trabajo se debe realizar y quién lo debe llevar a cabo, promueven la delegación de la toma de decisiones a los niveles adecuados de la gerencia donde surgen por lo general diversos problemas; muchas empresas cuentan con un manual de políticas que sirve como guía y dirige el comportamiento, éstas se aplican a todas las divisiones y departamentos, sirven como un mecanismo para implantar estrategias y lograr objetivos y se deben establecer por escrito, representan los medios para llevar a cabo las decisiones estratégicas. Algunos ejemplos de asuntos que requieren una política de la gerencia son los siguientes:

- Ofrecer talleres y seminarios extensos o limitados para el desarrollo de la gerencia.
- Centralizar o descentralizar las actividades de capacitación de los empleados.
- Reclutar a través de agencias de empleo, campus universitarios o periódicos.
- Promover o contratar.
- Promover con base en el mérito o la antigüedad.
- Vincular la compensación de los ejecutivos a los objetivos anuales o a largo plazo.
- Ofrecer muchas o pocas prestaciones a los empleados.
- Negociar en forma directa o indirecta con los sindicatos laborales.
- Delegar autoridad en los gastos importantes o retener esta autoridad a nivel central.
- Permitir mucho, algo o nada de horas extra de trabajo.
- Establecer reservas de inventario altas o bajas.
- Usar uno o más proveedores.
- Comprar o rentar equipo de producción nuevo.
- Hay que destacar o no el control de calidad.
- Establecer muchas o sólo algunas normas de producción.

- Operar en uno, dos o tres turnos.
- Desalentar el uso de información interna para beneficio personal.
- Desalentar el acoso sexual.
- Desalentar el tabaquismo en el trabajo.
- Desalentar el comercio interno.
- Desalentar los empleos múltiples (Hill, 2009).

La distribución de recursos es una actividad fundamental de la gerencia que permite la ejecución de la estrategia, es importante que los recursos se distribuyan de acuerdo a las prioridades, ya que si son distribuidos de manera incongruente se daña la dirección estratégica y por lo tanto el éxito que puede llegar a lograr la empresa. Los gerentes tienen por lo general más tareas de las que pueden realizar; ellos deben distribuir el tiempo y los recursos entre estas tareas. Todas las empresas tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que se utilizan para lograr los objetivos deseados: recursos financieros, recursos físicos, factor humano y recursos tecnológicos; el valor real de cualquier programa de distribución de recursos radica en el logro de los objetivos de una empresa (Ebener, 2015).

Los cambios de estrategia requieren modificaciones en la estructura de una empresa, esta última dicta en gran medida la manera de establecer los objetivos y las políticas, el formato estructural para la formulación de objetivos y políticas ejerce un impacto significativo en todas las demás actividades de implantación de la estrategia; las empresas de productos de consumo llevan la forma de organización de la estructura de divisiones por producto; las pequeñas empresas tienen una estructura funcional (centralizada); las medianas empresas tienden hacia una estructura de divisiones (descentralizada); las grandes empresas acostumbran usar una unidad estratégica de negocios (UEN) o una estructura matricial.

Existen siete tipos básicos de estructura corporativa:

- Funcional.
- De divisiones por área geográfica.
- De divisiones por producto.
- De divisiones por clientes.

- De divisiones por procesos.
- Unidad Estratégica de Negocios (UEN).
- Matricial (Stanley, 2014).

La estructura más utilizada es de tipo funcional o centralizado porque es la más sencilla y la menos costosa, agrupa las tareas y las actividades según la función de negocios, como producción y operaciones, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, I+D y sistemas de información de la gerencia, promueve la especialización de la mano de obra, fomenta la eficiencia, reduce al mínimo la necesidad de un sistema de control elaborado y permite la toma rápida de decisiones; algunas desventajas de una estructura funcional es que concentra la responsabilidad en la gerencia de alto nivel, reduce al mínimo las oportunidades de desarrollo de carreras y por baja moral de los empleados, conflictos entre los gerentes de línea y de personal, escasa delegación de la responsabilidad y una planeación inadecuada de los productos y mercados (Dobbs, 2015).

La estructura de divisiones o descentralizada es el segundo tipo más común, al crecer la empresa, se tiene mayor dificultad para manejar los diferentes productos y servicios en diversos mercados; la estructura divisional es necesaria en ocasiones para motivar a los empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en distintos lugares, la estructura de divisiones se organiza en una de cuatro maneras: por área geográfica, por producto o servicio, por clientes o por proceso. Con una estructura de divisiones las actividades funcionales se llevan a cabo tanto a nivel central como en cada división independiente, la responsabilidad está bien definida, ya que los gerentes de división son responsables de los niveles de ventas y utilidades; los gerentes y los empleados ven con facilidad los resultados de su buen o mal desempeño, ya que una estructura de divisiones se basa en una delegación amplia de autoridad, la moral de los empleados es por lo general mayor en una estructura de divisiones que en una estructura centralizada, se crean oportunidades para el desarrollo de carreras para los gerentes, permite el control local de las situaciones, genera un ambiente competitivo dentro de la empresa y permite la inclusión con facilidad de nuevos productos y servicios. La estructura de divisiones es costosa, cada división requiere especialistas funcionales que se requiere pagar, ocurre cierta duplicación de los servicios al personal, de las instalaciones y del personal,

también se necesitan especialistas funcionales a nivel central para coordinar las actividades de las divisiones. Los gerentes deben estar bien calificados porque el diseño de divisiones obliga a la delegación de autoridad y los individuos mejor calificados requieren salarios más altos, una estructura de divisiones por área geográfica es adecuada para las empresas que necesitan adaptarse a las necesidades y características particulares de los clientes en diversas áreas geográficas. Una estructura de divisiones por área geográfica permite la participación local en la toma de decisiones y una mejor coordinación dentro de una región, la estructura de divisiones por productos o servicios es más eficaz para la implantación de estrategias cuando es necesario destacar de manera especial ciertos productos o servicios, se utiliza con frecuencia cuando una empresa ofrece sólo algunos productos o servicios, o cuando los productos o servicios de una empresa difieren en forma importante, cuando algunos clientes son de importancia primordial y requieren muchos servicios diferentes, es necesaria una estructura de divisiones por clientes; esta estructura permite que una empresa satisfaga con eficacia las necesidades de grupos de clientes muy definidos (Steiner, 2008).

Una estructura de divisiones por procesos es similar a una estructura funcional porque las actividades se organizan de acuerdo con la forma en que el trabajo se lleva a cabo, una diferencia entre estos dos diseños es que los departamentos funcionales no son responsables de las utilidades o los ingresos, mientras que las divisiones por procesos son evaluadas con base en estos criterios; cada proceso sería responsable de la generación de ingresos y utilidades; la estructura de divisiones por procesos es eficaz sobre todo en el logro de objetivos (Rojas, 2012).

Conforme aumentan el número, el tamaño y la diversidad de las divisiones de una empresa, el control y la evaluación de las operaciones de las divisiones se vuelve cada vez más difícil; la estructura de UEN agrupa divisiones similares en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y la responsabilidad de cada unidad a un ejecutivo de alto nivel que informa de manera directa al director general, este cambio de la estructura facilita la implantación de la estrategia por medio del mejoramiento de la coordinación entre divisiones similares y la canalización de la responsabilidad a las distintas unidades de negocios (García, 2012).

La estructura matricial depende de flujos de autoridad y comunicación verticales y horizontales, una estructura matricial produce gastos altos porque crea más puestos de gerencia, contiene líneas dobles de autoridad en los presupuestos, fuentes dobles de recompensas y castigos, autoridad compartida, canales de información dobles y requiere de un sistema de comunicación más extenso. En una estructura matricial los objetivos de los proyectos son claros, existen muchos canales de comunicación, los empleados ven los resultados de su trabajo y la finalización de un proyecto; cuando variables como los productos, los clientes, la tecnología, la geografía, las áreas funcionales y la línea de negocios tienen prioridades estratégicas muy similares, una estructura matricial puede ser una forma de organización efectiva (Thompson et al, 2012).

La reestructuración, llamada reducción del tamaño de la empresa, adecuación del tamaño de la empresa o reducción de niveles, implica la reducción del tamaño de la empresa en cuanto al número de empleados, al número de divisiones o unidades y al número de niveles jerárquicos en la estructura corporativa; esta reducción en tamaño intenta mejorar la eficiencia y la eficacia. La reestructuración tiene como objetivo principal el bienestar de los accionistas más que el de los empleados, la reingeniería tiene que ver más con el bienestar de los empleados y clientes que con el bienestar de los accionistas; la reingeniería, innovación de procesos o rediseño de procesos, implica reconfigurar o rediseñar el trabajo, las tareas y los procesos con el propósito de mejorar los costos, la calidad, el servicio y la velocidad, no afecta por lo general la estructura corporativa ni el organigrama, ni implica la pérdida de empleos ni los despidos de empleados; la reingeniería es cambiar la forma de realizar el trabajo (Hijar, 2011).

Las empresas emplean la reestructuración cuando diversas razones no coinciden con los de sus competidores de acuerdo con la determinación realizada por medio de ejercicios de aplicación de criterios de referencia, esta última consiste en la comparación de una empresa con las mejores empresas de la industria con base en una variedad de criterios relacionados con el rendimiento, son el recuento de personal con relación al volumen de ventas, la relación entre el personal corporativo y los empleados operativos o las cifras de margen de control (Hernández, 2014).

En la tabla 6 se muestra una matriz PEEA para un banco con su respectiva recomendación de estrategia.

	Calificaciones
Fortaleza financiera	
El índice de capital primario del banco es del 7.23%, lo que equivale a 1.23 puntos porcentuales sobre el índice requerido en general de 6%.	1
El rendimiento sobre los activos del banco es de -0.77, en comparación con el índice promedio de la industria bancaria de -0.70.	1
El ingreso neto del banco fue de 183 millones de dólares, 9% por debajo del ingreso neto del año anterior.	3
Los ingresos del banco aumentaron 7%, a una cifra de 3 460 millones de dólares.	4
	9
Fortaleza Industrial	
La eliminación de regulaciones ofrece libertad geográfica y de productos.	4
La eliminación de regulaciones aumenta la competencia en la industria bancaria.	2
La ley bancaria interestatal de Pennsylvania permite al banco adquirir otros bancos en Nueva Jersey, Ohio, Kentucky, el Distrito de Columbia y West Virginia.	4
	10
Estabilidad ambiental	
Los países en vías de desarrollo experimentan una inflación elevada e inestabilidad política.	-4
El banco, cuyas oficinas generales se localizan en Pittsburg, ha dependido siempre de las industrias del acero, petróleo y gas que se encuentran en recesión.	-5
La eliminación de las regulaciones bancarias ha generado inestabilidad a través de la industria.	-4
	-13
Ventaja Competitiva	
El banco ofrece servicios de procesamiento de datos a más de 450 instituciones en 38 estados.	-2
Los grandes bancos regionales, los bancos internacionales y las empresas relacionadas con la banca se vuelven cada vez más competitivos.	-5
El banco cuenta con una amplia cartera de clientes.	-2
	-9
Conclusión	
El promedio EA es de $-13.0 / 3 = -4.33$ El promedio FI es de $10.0 / 3 = 3.33$	
El promedio VC es de $-9.0 / 3 = 3.00$ El promedio FF es de $9.0 / 4 = 2.25$	
Coordenadas del vector direccional: eje x: $-3.00 + (+3.33)=0.33$	
eje y: $-4.33 + (+2.25)=-2.08$	
El banco debe seguir estrategias competitivas.	

Tabla 6 Una matriz PEEA para un banco (David, 2003).

3.3. Generalidades de la industria.

El término *Industria textil* (del latín *texere*, tejer) se refería en un principio al tejido de telas a partir de fibras, pero en la actualidad abarca una amplia gama de procesos, como el punto, el tufting o anudado de alfombras, el enfurtido, etcétera, incluye también el hilado a partir de fibras sintéticas o naturales y el acabado y la tinción de tejidos; inicialmente, la producción textil era una actividad artesana propia del medio rural en la que también participaban pequeños grupos de artesanos hábiles, con el desarrollo tecnológico nacieron las grandes empresas textiles, cuya influencia económica se dejó sentir con especial fuerza en el Reino Unido y los países de Europa Occidental; la industria textil no solo suministra productos esenciales para la profunda influencia mundial, sino que además ejerce una influencia en el comercio internacional y la economía de las naciones. (Warshaw, 2017).

El estudio de los tejidos proporciona información interesante sobre aspectos tales como el uso de las materias textiles y tintoreras, la extensión y cultivo de estas, el nivel tecnológico alcanzado e incluso las relaciones comerciales entre diferentes áreas algunas muy lejanas entre sí, para abordar un estudio a profundidad de una colección textil es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Materia prima (fibra textil y tintes).
- El hilado.
- La escarda.
- La técnica (tipo de cruzamiento de los hilos).
- Modo de ejecución (tipo de telar, manufactura) (Pacheco, 2007).

Las fibras textiles son polímeros lineales (prácticamente sin entrecruzamientos) de alto peso molecular y con una longitud de cadena lo suficientemente grande para ser hiladas, se pueden clasificar en tres clases: fibras naturales, fibras artificiales y fibras sintéticas; existen dos tipos de fibras en lo que se refiere a su longitud y a su distribución longitudinal: filamentos continuos (rayón, seda, nylon, orlón y vinyon) y hebras (algodón, lana y fibras sintéticas en hebra), las fibras artificiales en forma de hebras tienen longitudes uniformes y se cortan en filamentos de 6 a 20 cm; las propiedades mecánicas

de las fibras, los hilados, las cuerdas y los tejidos son en muchos casos los que determinan el valor comercial del material, aunque a veces tiene mayor importancia el brillo, la facilidad para teñirse y la calidad eléctrica, las cuales son sometidas a fuerzas por un determinado tiempo durante el cual actúan (Aguilar, 2007).

Desde que aparecieron sobre la Tierra, los seres humanos han recurrido a la ropa y el alimento para sobrevivir, la industria de la confección textil empezó muy pronto en la historia de la humanidad; el algodón y la lana empezaron a tejerse y tricotarse a mano para transformarlos en tejidos y prendas de vestir, no obstante, el algodón, la lana y las fibras de celulosa siguen siendo las principales materias primas, a partir de la II Guerra Mundial, la producción de fibras sintéticas desarrollada por la industria petroquímica experimentó un gran crecimiento; en 1994, el volumen de consumo de fibras sintéticas en los productos textiles del mundo era de 17.7 millones de toneladas, un 48.2% del total de fibras y se espera que sobrepase el 50% a partir del año 2000.

Según el estudio sobre consumo mundial de fibra para prendas de vestir realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), los índices anuales medios de crecimiento del consumo textil durante 1969-1989, 1979-1989 y 1984-1989 fueron 2.9%, 2.3% y 3.7% respectivamente, partiendo de la tendencia de consumo anterior, del crecimiento de la población, del crecimiento del PIB per cápita y del aumento del consumo de cada producto textil asociado al aumento de los ingresos, la demanda de productos textiles en los años 2000 y 2005 fue de 42.2 y de 46.9 millones de toneladas, respectivamente; la tendencia señala que hay un crecimiento coherente de la demanda de productos textiles y que el sector seguirá empleando mucha mano de obra (Wang, 2017).

México es un país con una larga tradición textil, tanto por los trajes típicos de las diferentes regiones, como por la industria establecida que ha llevado opciones de desarrollo a diferentes regiones; sin embargo, en los últimos años una parte importante de este sector ha sufrido una contracción debido al desplazamiento de la maquila de productos exportados a EUA por competidores de otros países, principalmente del sureste asiático y China; según INEGI, la industria textil en su conjunto registró en 2011 un valor de ventas de productos manufacturados por \$89,448 millones de pesos, un

2.38% del PIB manufacturero; y obtuvo ingresos provenientes de maquila por \$23,163 millones de pesos, las exportaciones de prendas de vestir de manufactura nacional han caído en los últimos años de un 80% de la producción, a un 50%; “ello es debido a la caída en las exportaciones a Estados Unidos, por una pérdida de competitividad, principalmente ante China”, acota la maestra Rocío de Alba Ávila, experta del IPN en este tema.

La industria textil se compone por tres subsectores de actividad: la fabricación de insumos textiles y acabados textiles contribuyen con el 47.94% de las ventas, la fabricación de prendas de vestir aporta el 40.97%, mientras que la fabricación de productos textiles excepto prendas de vestir abona el restante 11.09% de las ventas; dentro de estos subsectores hay dos ramas de actividad que destacan: la fabricación de telas, que pertenece al primer subsector, es responsable del 35.14% del total de ventas textiles; mientras que la confección de prendas de vestir, que pertenece al segundo subsector, participa con el 31.19% del total (Tu interfaz de Negocios, 2013).

Ante una desaceleración en el consumo interno, donde los consumidores priorizarán el gasto en alimentos, transporte y las tasas de interés en las tarjetas de crédito, la innovación tendrá que ser la fortaleza en el sector de corte y confección de México, expresó Samuel Gershevich, presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (Canaive).

Cabe recordar que durante el 2016 las ventas comparables de los afiliados a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) mostraron sólidos crecimientos, siendo julio su mejor mes con un alza histórica de 10% y agosto el de menor ritmo con un crecimiento de 2.8 por ciento; tomando únicamente el sector de ropa y calzado, éste tuvo resultados mixtos en la ANTAD a lo largo del 2016, siendo su mejor desempeño en abril con un crecimiento de 19.5%, mientras que su resultado más débil fue en mayo con una caída de 2.1 por ciento, de acuerdo con el indicador de ventas minoristas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los ingresos por productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado han presentado en el 2016 sus crecimientos más importantes desde que el INEGI tiene registro (2009) (Rodríguez, 2017).

Inmovilizada la industria textil por la falta de recursos económicos que tiene su origen en el incumplimiento del gobierno estatal ante compromisos establecidos con el sector, así como las acciones de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) y la inseguridad que priva en diferentes regiones de la entidad, la Industria de Confección de Vestido y Textil en Michoacán (Incotext) enfrenta desde hace un año, lapso en que sólo han recibido promesas y evasivas de la Secretaría de Finanzas y Administración (Jiménez, 2016).

El mercado de competencia perfecta es aquel en que existe un gran número de compradores y vendedores de una mercancía; se ofrecen productos similares (producto tipificado); existe libertad absoluta para los compradores y vendedores y no hay control sobre los precios ni reglamento para fijarlos, por ello el precio de equilibrio se da cuando la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada.

Las características o condiciones que debe cumplir el mercado para ser de *competencia perfecta* son:

- La oferta y la demanda deben ser atómicas; es decir, constituidas por partes muy pequeñas. El número de oferentes y demandantes es tan grande, que ninguno de ellos en forma individual puede intervenir para modificar el precio.
- Debe existir plena movilidad de mercancías y factores productivos (tierra, trabajo, capital y organización); es decir, la posibilidad de moverse libremente en el mercado. Las empresas se comportan realmente como rivales, como auténticas competidoras.
- A las nuevas empresas que lo deseen y cuenten con recursos necesarios no se les debe impedir la entrada al mercado.
- Las mercancías deben ser homogéneas (producto tipificado). No debe haber diferencias específicas entre ellas para que no exista la necesidad de la publicidad competitiva, sino solamente informativa.
- Los poseedores de los factores productivos (demandantes y oferentes de mercancías y servicios) deben tener un perfecto conocimiento de todos los movimientos que ocurran en el mercado.

A largo plazo la inexistencia de barreras de entrada permite la libre entrada y salida de empresas del mercado, supongamos que inicialmente el mercado competitivo se encuentra en equilibrio a largo plazo; las empresas obtienen un beneficio normal tal que el precio es igual al coste medio mínimo, el mercado vuelve a un equilibrio a largo plazo, las cantidades demandadas y ofrecidas coinciden y no hay incentivos para que empresas entren o salgan del mercado; la conclusión final es que en el mercado de competencia perfecta el consumidor paga el precio que refleja el mínimo coste medio y la libre competencia empuja a las empresas a producir y vender a ese precio (Elche, 2012).

Algunos autores afirman que la competencia perfecta es diferente de la competencia pura; por nuestra parte consideramos que ambas tienen las mismas características y se usan los dos términos indistintamente; el mercado de competencia perfecta o pura realmente no existe; más bien, en la medida en que un mercado cumpla con las características señaladas será más perfecto o bien que, en la medida en que no cumpla con dichas características, será menos perfecto o se alejará de la perfección (mercado de competencia imperfecta), sin embargo, es necesario conocer el mercado de competencia perfecta, aunque no opere en la realidad, porque así se puede ir comparando y analizando las imperfecciones de los mercados que deseamos estudiar.

Existe una gran diversidad de mercados que operan en las economías y que desde el punto de vista de la competencia se han agrupado como mercados de competencia imperfecta, en la medida en que determinado mercado no cumpla con las características de la competencia perfecta, se alejará de ella o bien será un mercado con mayor o menor imperfección y con mayor o menor competencia.

Algunas características de la competencia imperfecta son:

- El número de oferentes no es tan grande como en la competencia perfecta; puede ser un reducido número o bien un solo vendedor. En este caso los oferentes sí pueden intervenir para modificar los precios.
- No existe plena movilidad de mercancías y factores productivos. Es decir, existe o puede existir algún grado de control sobre las mercancías o los factores productivos.

- Puede haber diferenciación de productos (los productos no son homogéneos). Debido a estas diferencias (reales o supuestas) de las mercancías puede existir la publicidad competitiva. El mercado, clases de mercado, competencia perfecta e imperfecta.
- No hay plena libertad para que nuevos oferentes entren al mercado, ya que puede haber control de patentes, control tecnológico, etcétera.
- No existe perfecto conocimiento de todos los movimientos que ocurren en el mercado sobre todo de los demandantes. Es posible que los oferentes conozcan mejor los movimientos del mercado, aunque no en forma perfecta (Padilla, 2003).

Aunque el precio de equilibrio sea el mismo para todas las empresas competitivas, los beneficios no lo son, esto se debe a que las instalaciones, máquinas y organización de las distintas empresas son diferentes, y los costos también serán diferentes, la empresa competitiva puede presentar varias situaciones:

- Beneficios extraordinarios. Vemos como la empresa con sus ingresos paga a todos los factores productivos, incluido el sueldo del empresario y queda un sobrante que sería el beneficio extraordinario. Cuando el precio de mercado es superior al coste medio mínimo.
- Beneficios normales, con los ingresos de las ventas se cubren todos los costes incluido el salario del empresario. El precio es igual al coste medio mínimo o punto de nivelación.
- Beneficios negativos o pérdidas, con los ingresos la empresa no puede cubrir la totalidad de los costes. En esta situación la empresa deberá o readaptar sus procesos productivos para aumentar los beneficios o cerrar y trasladarse a otro sector más rentable. El precio se sitúa por debajo del coste medio mínimo.
- Beneficios negativos o pérdidas iguales a coste fijo. La empresa obtiene unas pérdidas iguales a la totalidad de los costes fijos, por tanto, a la empresa le da igual producir o abandonar el mercado. Este punto recibe el nombre de mínimo de explotación. A partir de ese nivel de producción a la empresa le interesa producir, de ahí que la curva de coste marginal sea la curva de oferta (desde los costes variables medios).

Dentro de la competencia imperfecta se incluyen las siguientes estructuras:

a). Monopolio puro, un productor único, hay inexistencia de buenos sustitutos del producto, son ejemplo de monopolio: telefonía local, electricidad y gas, utiliza para su comercialización la publicidad y la promoción, tiene capacidad considerable para la fijación del precio (Aguirre, 2009).

Se debe tener en cuenta que este bien o servicio no tiene un sustituto; es decir, ningún otro por el cual se pueda reemplazar sin ningún inconveniente, por lo tanto, este producto es la única alternativa que tiene el consumidor para comprar; el monopolista no tiene competencia cercana, puesto que existen barreras a la entrada de otros productores del mismo producto, estas barreras pueden ser de distintos tipos (barreras legales, tecnológicas, o de otro tipo) y se convierten en obstáculos que los posibles nuevos productores no pueden atravesar, actualmente, en muchos países existen leyes antimonopolios; los monopolios, por el gran control que tienen las empresas o las personas productoras, se pueden prestar para que éstas cometan grandes abusos en contra de los consumidores; igualmente, los monopolios traen grandes problemas para el avance tecnológico de los países, puesto que, al tener pleno control en el mercado, no tienen ningún incentivo para mejorar su forma de producción e incorporar tecnología, que es lo que se obtiene a través de la competencia, con este tipo de leyes, los gobiernos buscan incentivar la competencia y, así, lograr que el consumidor pueda tener acceso a más y mejores productos a precios más razonables (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015).

b). Oligopolio, hay pocos productores, en algunos casos la diferenciación del producto es muy pequeña, por ejemplo, en el acero y en los productos químicos, en otras se da alguna diferenciación, por ejemplo, en automóviles, maquinaria, televisoras; la comercialización se da con la publicidad y en una fuerte rivalidad en la calidad, los precios son administrados, tiene alguna capacidad para fijar el precio. En un oligopolio, hay al menos dos empresas que controlan el mercado, entre las características más importantes del oligopolio están las siguientes: la competencia en realidad no existe ya que, el comercio está destinado a un número limitado de Oferentes (Empresas), ya que éstas manejan más del 70% del mercado, por ello el ingreso a este tipo de mercado para

una nueva empresa, es prácticamente imposible, se producen dos tipos de bienes: homogéneos (materias primas o poco procesadas) y diferenciados (estos son mucho más procesados como los aparatos eléctricos); se utilizan muchos recursos de las propias empresas en marketing y publicidad, aún más si se tratan de compañías nuevas.

Se considera mucho la utilización del Dumping (bajar los precios, incluso por debajo de los costos de producción), es por esto por lo que la competencia en este tipo de mercado no existe (El Mundo, 2010).

c). Competencia monopolística. Hay muchas empresas que venden productos similares, aunque no idénticos, puede haber entrada y salida de empresas, tiene alguna capacidad para la fijación del precio, ejemplos: crema dental, papel higiénico, jabón, comercio al menudeo (Cuellar-Río, 2007).

En la competencia monopolista el producto de cada empresa está diferenciado, aunque sea muy sustituible, cuanto más diferenciado esté el producto mayor será el poder de mercado de la empresa, mayor podrá ser la diferencia entre el precio que establezca para su producto y su coste marginal; la diferencia entre oligopolio y competencia monopolista está en la diferenciación del producto, en el oligopolio el producto no está o está poco diferenciado, en la competencia monopolista los productores sí pueden diferenciar al producto. Para ilustrar las situaciones de oligopolio o de competencia monopolista se suele utilizar ejemplos de grandes empresas que venden a escala nacional o internacional, eso puede conducir a pensar que esas situaciones son infrecuentes, sin embargo, las situaciones de oligopolio o de competencia monopolista se pueden observar también en pequeños mercados locales (Martínez Coll, 2009).

4. Metodología y análisis.

4.1. Evaluación Externa.

4.1.1. Visión y misión de la empresa.

La misión y visión de la empresa en estudio es la siguiente:

Como ya se ha señalado en líneas anteriores, la persona moral en cuestión es una empresa textil, con proyección internacional, sólida y estable, cuya actividad principal consiste en diseñar, producir y comercializar prendas de vestir, todo lo anterior reflejo del esfuerzo del grupo humano que conforma dicha empresa.

Su Misión es brindar el más alto grado de satisfacción a sus clientes, garantizando un óptimo nivel de rentabilidad, cubriendo todas las demandas y necesidades de los mercados, consolidándose como una empresa líder que genere fuentes de empleo, contribuyendo así al desarrollo sustentable del país.

Por lo que ve a la Visión de la empresa investigada, señalan ser una empresa de excelencia que representa la mejor opción en su ramo, con una filosofía de superación constante, competitividad en base a los fundamentos textiles como son: Calidad, Servicio y Precio.

En relación con sus valores, los que se detallan a continuación son los que profesa la empresa investigada:

Honestidad. Un valor que no es negociable y lo reflejan al tener congruencia entre lo que piensan, hacen y dicen.

Responsabilidad. Su máximo esfuerzo es realizar cualquier trabajo, siempre garantizando su único objetivo: satisfacer las necesidades de su Cliente.

Puntualidad. Saben que el tiempo de sus clientes es lo más valioso, por lo cual su consigna es entregar cada trabajo oportunamente.

Filosofía: Si no cuidan sus clientes, alguien más lo hará por ellos.

Campaña	Productos	Servicios	Mercado	Interés por la supervivencia del crecimiento	Rentabilidad
	x	x	x	x	x
Tecnología	Filosofía	Interés por concepto de sí mismo	Interés por imagen pública	Empleados	Clientes
	x	x	x	x	x

Tabla 7 Factores integrados en la misión y visión de la empresa en estudio.

4.1.2. Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (EFE).

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

- Se elabora una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluyendo los factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Realizar una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
- Se asigna a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores

exitosos con los no exitosos, analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

- Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector.
- Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

No importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0., el valor ponderado total promedio es de 2.5., un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas., un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

EFE				
Oportunidades		Factor	Ponderación	
1	Diversidad de productos.	0.12	4	0.48
2	Relaciones públicas.	0.10	4	0.4
3	Tecnologías.	0.08	3	0.24
4	Crecimiento de la población.	0.08	3	0.24
5	Aumento de mujeres en la fuerza laboral.	0.04	4	0.16
6	Campañas electorales municipal, estatal y nacional.	0.10	4	0.4
7	Tratados de libre comercio.	0.02	3	0.06
8	Colaboración con Universidades.	0.02	3	0.06
Amenazas				
1	Desconocimiento de la marca.	0.03	1	0.03
2	Tasa de inflación.	0.05	1	0.05
3	Pérdida del peso-dólar.	0.06	1	0.06
4	Delincuencia y corrupción.	0.05	2	0.1
5	Leyes fiscales.	0.05	1	0.05
6	Cambios de gobierno.	0.04	1	0.04
7	Cambios constantes de la moda.	0.03	1	0.03
8	Tráfico ilegal.	0.06	2	0.12
9	Productos sustitutos.	0.03	1	0.03
10	Aumento de compañías extranjeras en México.	0.04	1	0.04
	Total	1.00		2.59

Tabla 8 Matriz de la evaluación del factor externo de la empresa en estudio (elaboración propia).

4.1.3. Matriz del perfil competitivo.

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio; los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal, existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC; los factores

importantes para el éxito en una MPC son más, ya que no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos, tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE; en una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio, este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

	Factores críticos para el éxito	Empresa en estudio			Grupo Inditex		C&A		Mark		Yzbek		G	
		Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1	Precio	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.45
2	Participación en el mercado	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1.5	0.09	1.5	0.09	1	0.06
3	Ubicación instalaciones	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1.25	0.05	1.25	0.05	1.25	0.05
4	Tecnología	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1.2	0.072	1	0.06
5	Capacidad financiera	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07
6	Moda sostenible	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1.5	0.09	1	0.06
7	Calidad del producto	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2.5	0.175	2.5	0.175	3	0.21
8	Investigación y desarrollo	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06
9	Amplitud de línea de productos	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07
10	Distribución	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
11	Ventas	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
12	Habilidad comercio electrónico	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
13	Experiencia	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
14	Capacidad y eficiencia de producción	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
15	Ventaja en marca	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
16	Grupos	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
		1		1.67		2.79		2.72		1.525		1.567		1.68

Tabla 9 Matriz de perfil competitivo de la empresa en estudio (elaboración propia).

Se pueden incluir aquí factores como la amplitud de la línea de productos, la eficacia de la distribución de ventas, las ventajas de marca o patente registradas, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y la eficiencia de producción, la experiencia, las relaciones sindicales, los adelantos tecnológicos y la habilidad en el comercio electrónico; las cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas, pero su precisión implícita es una ilusión, el objetivo no es obtener una sola cifra, sino asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.

4.2. Evaluación interna.

4.2.1. Auditoría de la gerencia.

Ciertas preguntas ayudan a determinar las fortalezas y las debilidades específicas en el área funcional de negocios, una respuesta negativa a cualquier pregunta podría indicar una debilidad potencial, las respuestas positivas a las preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza, lo anterior de acuerdo con nuestra empresa en específico; el siguiente cuestionario fue realizado al Administrador Único de la empresa en estudio, obteniendo las siguientes respuestas:

- ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica? No.
- ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada? No.
- Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz? No.
- ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada? En unos casos sí.
- ¿La estructura de la organización es apropiada? No.
- ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras? El 70% de las veces no.
- ¿La moral de los empleados es alta? Si.
- ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos? Si.
- ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces? No.

4.2.2. Auditoría de la mercadotecnia.

Al igual que con la auditoría de la gerencia, dentro de la auditoría de la mercadotecnia podemos contar con varias preguntas para diagnosticar fortalezas y debilidades, el siguiente cuestionario fue realizado al representante de la empresa en estudio, obteniendo las siguientes respuestas:

- ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz? Si.

- ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores? Si.
- ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado? Si.
- ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos? Si.
- ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz? Si.
- ¿La empresa realiza investigación de mercados? No.
- ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos? Si.
- ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada? No.
- ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz? No.
- ¿Son eficientes la mercadotecnia, la planeación y la elaboración de presupuestos? No.
- ¿Los gerentes de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y la capacitación adecuadas? No, no se cuenta con gerentes en esa área.

4.2.3. Auditoría de las finanzas.

Es importante aplicar las siguientes preguntas sobre finanzas y contabilidad, al igual que se realizó en los temas de gerencia y la mercadotecnia, el siguiente cuestionario fue realizado al representante de la empresa en estudio, obteniendo las siguientes respuestas:

- ¿Dónde la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero, de acuerdo con los análisis de razones financieras? No cuenta a la mano con esa información.
- ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo? Si.
- ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores? Si.
- ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo? Si.
- ¿Los procedimientos de elaboración de presupuestos de capital son eficaces? No.
- ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables? No.
- ¿La compañía mantiene relaciones con sus inversionistas y con sus accionistas? Si.

- ¿Los gerentes financieros de la empresa están bien capacitados y son experimentados? No.

4.2.4. Auditoría de la producción y las operaciones.

Es necesario realizar las siguientes preguntas sobre los productos y operaciones. El siguiente cuestionario fue realizado al representante de la empresa en estudio, obteniendo las siguientes respuestas:

- ¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables? Si.
- ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones? No.
- ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces? No.
- ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces? Si.
- ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica? No.
- ¿La empresa posee capacidades tecnológicas? Se puede decir que un 50%.

4.2.5. Auditoría de la investigación y desarrollo.

Es importante, al igual que en las áreas anteriores realizar las siguientes preguntas para la auditoría de IyD. El siguiente cuestionario fue realizado al representante de la empresa en estudio, obteniendo las siguientes respuestas:

- ¿La empresa posee instalaciones de IyD? No.
- ¿Se utilizan empresas de IyD externas? No.
- ¿Los sistemas de cómputo y de información de la gerencia son adecuados? No.
- ¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente? Si.

4.2.6. Auditoría de los sistemas de información.

Al contar con las respuestas de las siguientes preguntas de auditoría de los sistemas de información de la gerencia, enriquecemos la detección de las fortalezas y debilidades de la empresa; el siguiente cuestionario fue realizado al Administrador Único de la empresa en estudio, obteniendo las siguientes respuestas:

- ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones? No.
- ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa? No.
- ¿Los datos del sistema de información se utilizan en forma regular? No.
- ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información? No.
- ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa? Si.
- ¿Los estrategas de la empresa están familiarizados con el sistema de información de empresas rivales? Si.
- ¿El sistema de información es fácil de usar? Si.
- ¿Los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas? No.
- ¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información? No.
- ¿Se llevan a cabo mejoramientos frecuentes del sistema de información de la empresa tanto en contenido como en facilidad de uso? No.

4.2.7. La matriz de evaluación del factor interno (EFI).

La matriz de evaluación del factor interno (EFI) es un resumen de la manera en que se llevó a cabo la auditoría interna, esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas, al igual que la matriz de evaluación del factor externo la EFI consta de cinco pasos para su elaboración. Los pasos son los siguientes:

- Se enumeran los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Se incluyen tanto fortalezas como debilidades. Se elabora primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
- Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5, los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida, el número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

EFI				
Fortalezas			Factor	Ponderación
1	Negociación y ventas con clientes.	0.1	4	0.4
2	Precios competitivos y productos de calidad.	0.08	4	0.32
3	Familiares en puestos gerenciales.	0.03	4	0.12
4	Diversidad de productos.	0.03	4	0.12
5	Infraestructura.	0.08	4	0.32
6	Canales de distribución confiables.	0.05	3	0.15
7	Capital de trabajo suficiente.	0.05	3	0.15
8	Innovaciones en serigrafía, estampados, diseños.	0.05	4	0.2
9	Índices de rotación y ausentismo bajos.	0.05	3	0.15
10	Proveedores de materia prima y refacciones confiables.	0.05	4	0.2
11	A corto y largo plazo puede obtener el capital que requiere.	0.05	3	0.15
12	Asesoría legal y contable externa de confianza.	0.04	3	0.12
Debilidades				
1	Atención a clientes.	0.03	2	0.06
2	Objetivos y metas son fáciles de medir.	0.03	1	0.03
3	Estructura de la organización.	0.02	2	0.04
4	Descripciones y especificaciones no claros.	0.03	1	0.03
5	Proceso de reclutamiento y selección.	0.02	1	0.02
6	Control de inventarios.	0.04	2	0.08
7	No usa conceptos de dirección estratégica.	0.03	2	0.06
8	Falta de investigación de mercados.	0.02	1	0.02
9	Mecanismos de control y recompensa.	0.02	1	0.02
10	Ubicación de instalaciones.	0.04	1	0.04
11	Tecnologías, Sistemas de información.	0.04	1	0.04
12	Talleres de capacitación.	0.02	1	0.02
			1	2.86

Tabla 10 Matriz de la evaluación del factor interno de la empresa en estudio (elaboración propia).

4.2.8. Matriz FODA.

Después de contar con los factores de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se puede construir una matriz FODA, esta matriz consiste en ocho pasos:

- Elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Establecer la relación entre las fortalezas internas como externas y registra las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
- Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anotar las estrategias DO resultantes.
- Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anotar las estrategias DA resultantes.

Se pretende que con cada herramienta de ajuste se puedan crear alternativas estrategias posibles, no seleccionar y determinar cuáles estrategias son las mejores, es por eso por lo que no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA podrán ser elegidas para su implantación.

Fortalezas

- 1 Negociación y ventas con clientes.
- 2 Precios competitivos y productos de calidad.
- 3 Familiares en puestos gerenciales.
- 4 Diversidad de productos.
- 5 Infraestructura.
- 6 Canales de distribución confiables.
- 7 Capital de trabajo suficiente.
- 8 Innovaciones en serigrafía, estampados, diseños.
- 9 Índices de rotación y ausentismo bajos.
- 10 Proveedores de materia prima y refacciones confiables.
- 11 A corto y largo plazo puede obtener el capital que requiere.
- 12 Asesoría legal y contable externa de confianza.

Oportunidades

- | | |
|---|--|
| 1 Diversidad de productos. | f1, o1 Promover la venta de la mayor cantidad de productos a los clientes. |
| 2 Relaciones públicas. | f1, o1, f2 Buscar nuevos clientes para la venta de productos. |
| 3 Tecnologías. | o4, f2, f4 Aprovechar el crecimiento de la población para la elaboración de productos específicos. |
| 4 Crecimiento de la población. | o5, f9 Contratación de personal mayor capacitado. |
| 5 Aumento de mujeres en la fuerza laboral. | f4, o6 Posicionar la mayor cantidad de productos. |
| 6 Campañas electorales municipal, estatal y nacional. | f12, o7 Expandir sus fronteras para la exportación de sus productos. |
| 7 Tratados de libre comercio. | f11, o3 Invertir en tecnologías. Punto de venta, Web, maquinaria. |
| 8 Colaboración con Universidades. | |

Tabla 11 FODA de la empresa en estudio parte a Fortalezas y Oportunidades (elaboración propia).

Fortalezas

- 1 Negociación y ventas con clientes.
- 2 Precios competitivos y productos de calidad.
- 3 Familiares en puestos gerenciales.
- 4 Diversidad de productos.
- 5 Infraestructura.
- 6 Canales de distribución confiables.
- 7 Capital de trabajo suficiente.
- 8 Innovaciones en serigrafía, estampados, diseños.
- 9 Índices de rotación y ausentismo bajos.
- 10 Proveedores de materia prima y refacciones confiables.
- 11 A corto y largo plazo puede obtener el capital que requiere.
- 12 Asesoría legal y contable externa de confianza.

Amenazas

- 1 Desconocimiento de la marca.
- 2 Tasa de inflación.
- 3 Pérdida del peso-dólar.
- 4 Delincuencia y corrupción.
- 5 Leyes fiscales.
- 6 Cambios de gobierno.
- 7 Cambios constantes de la moda.
- 8 Tráfico ilegal.
- 9 Productos sustitutos.
- 10 Aumento de compañías extranjeras en México.

- a3, f2 Continuar con la calidad de los productos para seguir compitiendo.
- a7, f2 Con la calidad y precio se puede mantener con los cambios de moda.
- a7, f8 Seguir innovando en estampados, serigrafía y diseños.
- f11, a1 Invertir en marketing.
- f11, a7, f8 Estructurar un departamento de ID.

Tabla 12 FODA de la empresa en estudio parte b Fortalezas y Amenazas (elaboración propia).

Debilidades

- 1 Atención a clientes.
- 2 Objetivos y metas no son fáciles de medir.
- 3 Estructura de la organización.
- 4 Descripciones y especificaciones no claros.
- 5 Proceso de reclutamiento y selección.
- 6 Control de inventarios.
- 7 No usa conceptos de dirección estratégica.
- 8 Falta de investigación de mercados.
- 9 Mecanismos de control y recompensa.
- 10 Instalaciones no ubicadas de manera estratégica.
- 11 Tecnologías, Sistemas de información.
- 12 Talleres de capacitación.

Oportunidades

- | | | | |
|---|---|---------|---|
| 1 | Diversidad de productos. | d1, o3 | Por medio del uso de tecnologías mejorar el servicio al cliente, servicio postventa. |
| 2 | Buenas relaciones públicas. | d5, o8 | Contratación de personal con mayor capacitación, servicio social y prácticas profesionales. |
| 3 | Tecnologías. | d12, o3 | Mejorar los SI, los equipos de las plantas necesarios. |
| 4 | Crecimiento de la población. | d10, o2 | Modificar la ubicación de las instalaciones. |
| 5 | Aumento de mujeres en la fuerza laboral. | d12, o8 | Gestionar talleres de capacitación en distintas áreas de la empresa. |
| 6 | Campañas electorales municipal, estatal y nacional. | | |
| 7 | Tratados de libre comercio. | | |
| 8 | Colaboración con Universidades. | | |

Tabla 13 FODA de la empresa en estudio parte c (elaboración propia).

Debilidades

- 1 Atención a clientes.
- 2 Objetivos y metas no son fáciles de medir.
- 3 Estructura de la organización.
- 4 Descripciones y especificaciones no claros.
- 5 Proceso de reclutamiento y selección.
- 6 Control de inventarios.
- 7 No usa conceptos de dirección estratégica.
- 8 Falta de investigación de mercados.
- 9 Mecanismos de control y recompensa.
- 10 Instalaciones no ubicadas de manera estratégica.
- 11 Tecnologías, Sistemas de información.
- 12 Talleres de capacitación.

Amenazas

- | | |
|--|--|
| 1 Desconocimiento de la marca. | d1 Mejorar el servicio al cliente, capacitaciones de SC. |
| 2 Tasa de inflación. | d2 Establecer metas y objetivos que sean medibles. |
| 3 Pérdida del peso-dólar. | d3 Modificar el organigrama de la empresa. |
| 4 Delincuencia y corrupción. | d4 Elaborar manuales de especificaciones y descripciones del personal de la empresa. |
| 5 Leyes fiscales. | d5 Realizar un proceso de reclutamiento y selección acorde a las necesidades de los departamentos. |
| 6 Cambios de gobierno. | d6 Inventario de toda la empresa. |
| 7 Cambios constantes de la moda. | d9 Mejorar los mecanismos de control y recompensa. |
| 8 Tráfico ilegal. | d11 Implementar un PV, mejorar los SI. |
| 9 Productos sustitutos. | d12 Talleres de capacitación específicos de cada área. |
| 10 Aumento de compañías extranjeras en México. | |

Tabla 14 FODA de la empresa en estudio parte d (elaboración propia).

4.2.9. La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción es otra herramienta de ajuste importante, su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa en específico; los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental y fortaleza industrial), estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEEA, del mismo modo que la matriz FODA, la matriz PEEA debe adaptarse a la empresa específica en estudio y fundamentarse en información objetiva tanto como sea posible.

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEEA son los siguientes:

- Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
- Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI, asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
- Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.

- Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X , sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y , registrar la intersección del nuevo punto xy .
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección, este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante intensivo (cuadrante superior derecho) de la matriz PEEA, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de:

- Aprovechar las oportunidades externas.
- Superar las debilidades internas.
- Evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos, entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica, dicho vector también podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEEA, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica.

Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz PEEA, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

MATRIZ PEEEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	Calificación	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>	(-)
Liquidez.	5	Delincuencia.	-5
Cero endeudamiento.	6	Tasa de inflación.	-5
Rentabilidad.	5	Pérdida de peso-dólar.	-6
Cobertura.	5	Corrupción.	-5
Crédito con proveedores.	6	Endeudamiento por parte de gobierno.	-5
Ahorro.	6	Leyes fiscales.	-3
Rendimiento.	5	Alza en apertura de establecimientos de ropa publicitaria.	-6
	38		-35

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	(-)	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	Calificación
Negociación y ventas.	-1	Campañas electorales y cambios de gobierno.	5
Precios competitivos.	-2	Diversidad de productos en el mercado.	6
Infraestructura.	-1	Imagen pública.	5
Puede obtener el capital que requiere.	-2	Tecnologías.	5
Diversidad de productos.	-1	Tratados de libre comercio.	4
Canales de distribución confiables.	-1	Crecimiento de la población.	5
Familiares en puestos gerenciales.	-2	Aumento de consumo de marcas de manufactura local.	5
	-10		35

Tabla 15 Matriz PEEA primera parte, de la empresa en estudio (elaboración propia).

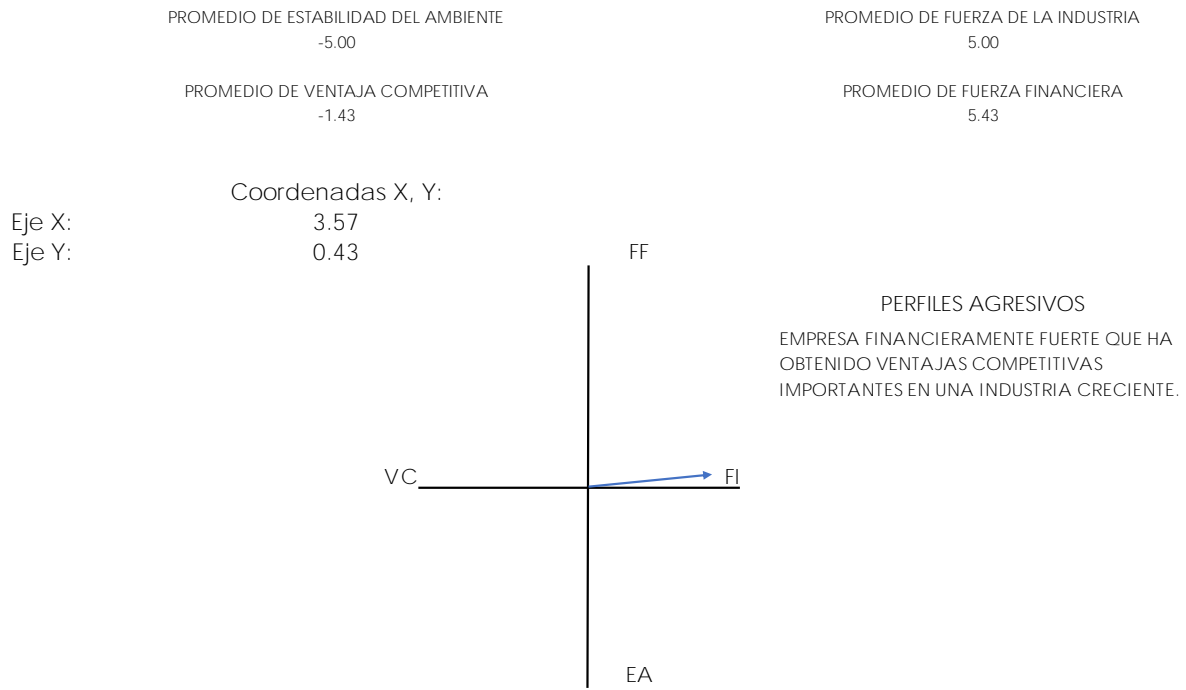


Tabla 16 Matriz PEEA segunda parte, de la empresa en estudio (elaboración propia).

4.3. Información financiera.

La información financiera con la que cuenta la empresa es de suma importancia, y es necesaria para la toma de decisiones, las razones financieras son indicadores que le permiten efectuar un análisis sobre la situación financiera que guarda la entidad económica.

Razón de liquidez

$$\text{Razón de circulante} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}} = 8.351$$

La empresa tiene capacidad para cubrir sus compromisos a corto plazo, 8 veces cubre el activo de fácil conversión al pasivo de exigibilidad menor a un año.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{pasivo circulante}} = 5.02$$

La empresa tiene la posibilidad de cubrir las deudas a corto plazo sin la intervención de los inventarios.

Razón de actividad o uso de activos

$$\text{Rotación de cobros} = \frac{\text{ventas netas}}{\text{cuentas por cobrar}}$$

Razón de apalancamiento

$$\text{Razón de deuda total} = \frac{\text{pasivos totales}}{\text{activos totales}} = 0.1856$$

La razón se muestra baja, por lo que beneficia a los acreedores ya que se encuentra protegida su inversión.

$$\text{Razón de deuda total a capital contable} = \frac{\text{pasivos totales}}{\text{capital contable}} = 0.2279$$

La empresa no utiliza en la proporción debida para financiar el crecimiento de la empresa, está utilizando el capital propio.

Razones de utilidad o rentabilidad

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = 0.1699 = 16.99\%$$

Debido a que el porcentaje es bajo, se recomienda revisar precios y comparar con la competencia. Aplicar análisis de equilibrio.

$$\text{Rendimiento de activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{activos totales}} = 0.2874 = 28.74\%$$

Se tiene una eficiencia del 28.74% sobre la inversión de la empresa.

$$\text{Rendimiento en capital contable (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{capital contable}} = 0.3597 = 35.97\%$$

Indica un 35.97% de rendimiento que genera el patrimonio de la empresa (derecho de los accionistas sobre los activos netos de la misma).

5. Conclusiones.

Respondiendo a la pregunta general de la tesis en cuanto a la factibilidad de formular un plan estratégico para la empresa en estudio, llegamos a concluir que si es factible formular un plan estratégico que le será de gran utilidad. Para la empresa en estudio se hace la recomendación de utilizar una estrategia intensiva de Marketing para aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de esfuerzos de mercadotecnia, que sea utilizada como estrategia única y no en combinación con alguna otra.

De acuerdo con las preguntas específicas, se respondieron cada una de ellas, comenzando con la identificación de las oportunidades y amenazas externas más importantes de la empresa identificadas y analizadas en la tabla 8. Las principales fortalezas y debilidades de la empresa se identificaron en la tabla 10. La condición financiera de la empresa se describió en el apartado 4.3 de la presente tesis.

El objetivo general y específicos se cumplieron cabalmente aplicando la planeación estratégica a fin de generar un plan que fortalezca las capacidades de la empresa hacia una ventaja competitiva. Se elaboró una misión y visión para la empresa, se identificaron las oportunidades y amenazas externas de la empresa, se elaboró una matriz de perfil competitivo, una evaluación del factor externo, una matriz FODA y una matriz PEEA.

Se concluye que la hipótesis planteada es verdadera dado que al realizar los factores internos y externos se ha logrado realizar un planteamiento estratégico. Dado el análisis anterior se hace necesario lo siguiente:

Asuntos que requieren una política de la gerencia:

1. Modificación del diseño estructural
2. Asignar responsabilidades en la implementación de la estrategia.
3. Contagiar al personal hacia una cultura organizacional que apoye a la estrategia de la empresa.
4. Creación de un sistema de control estratégico.
 - Control de personal. Modelar e influir en la conducta del personal para alcanzar las metas.
 - Control de resultados. Estimación y pronóstico de metas de desempeño por división, departamento y empleado.
 - Control de la conducta. Establecimiento de reglas y procedimientos para guiar las acciones o conducta por división, departamento y empleados.
 - Creación de un presupuesto de operación.
5. Actividades de capacitación de los empleados.
6. Contratación de personal y despidos de personal.
7. Enfatizar mejoras en el control de calidad.
8. Creación de sistemas de información.
9. Creación de un sistema de recompensas estratégica.
10. Elaboración de manuales de funciones y responsabilidades para toda la empresa.

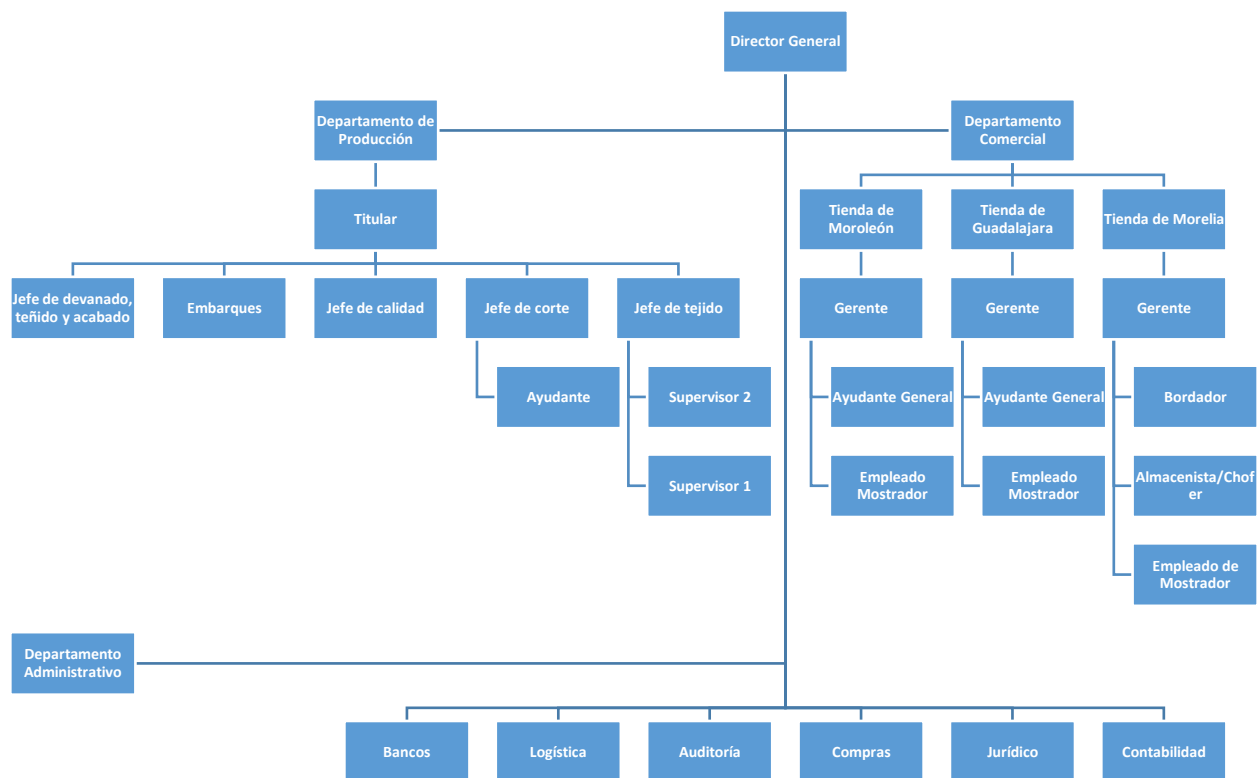


Tabla 17 Organigrama actual de la empresa en estudio.

Dentro de la propuesta en la modificación del organigrama del actual en la tabla 17, se hace la recomendación de cambiar a una estructura funcional agrupando a las personas sobre la base de sus conocimientos y experiencias comunes, proponiendo la tabla 18.

El Gerente es la persona responsable de la gestión y dirección administrativa de la empresa. Estableciéndose objetivos, indicadores, metas para cada división y la manera

de evaluar los resultados. Realizar reuniones de gestión de los Jefes de División u otras lideradas por el Gerente.

En el departamento de ingeniería y producción se refiere a todo el proceso de manufactura y elaboración de los productos textiles, solucionar problemas relacionados con la transformación de los insumos. Debe realizar las siguientes tareas:

- Revisar y analizar los objetivos, indicadores y Metas de la División, evaluando la eficacia y eficiencia de los resultados obtenidos.
- Generar acciones, con el fin de alinear el cumplimiento de las metas de la Gerencia con las de sus respectivas Divisiones.
- Contribuir en la formulación de los objetivos, estrategias, políticas y valores de la Gerencia.
- Planificar, organizar, controlar los recursos humanos, materiales y financieros asignados para el cumplimiento de los programas de trabajo o proyectos de la división. Esta función incluye establecer prioridades, coordinaciones y ajustes con el área de finanzas y departamento comercial.
- Generar indicadores de gestión, que entreguen información cuantitativa de los resultados obtenidos en el desarrollo de las diversas tareas relacionadas con el cumplimiento de la misión asignada a la división.
- Mantener un registro actualizado de las capacidades de su división.
- Hay que asegurar que las máquinas, equipos de apoyo, de pruebas, instrumentos, herramientas especiales, y de uso común, según corresponda a cada División, sean controlados y mantenidos disponibles para el uso en los trabajos programados o proyectos.
- Informar y justificar a la Gerencia, las necesidades de presupuesto de su división.
- Reducir al mínimo los potenciales riesgos de las plantas industriales.
- Analizar los estados financieros, para evaluar el cumplimiento del presupuesto asignado a la división, y realizar reasignaciones cuando sean necesarias.
- Participar de las reuniones de Gestión de los Jefes de División u otras lideradas por el Gerente.

- Aprobar las horas extraordinarias del personal de su división, así como los informes técnicos emitidos por esta.
- Garantizar la oportunidad de entrega, el cumplimiento de requisitos de los procesos y del producto o servicios e incrementar la productividad de la división.
- Hay que asegurar que las disposiciones de Ingeniería se determinen y se registren con la documentación y especificaciones vigentes, que apliquen a los procesos, productos y servicios.
- Establecer y proponer al Gerente las dotaciones de personal, adecuadas para cumplir el normal funcionamiento de la división.
- Vigilar que la infraestructura de su división cumpla con los requisitos de calidad, legales, de seguridad y medio ambiente, para el funcionamiento de los procesos, en la realización del producto o servicio, informando a la Gerencia, de las anomalías detectada y que puedan significar riesgos de accidentes o incendio.
- Verificar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Medio Ambiente aplicables al proceso, así como el procedimiento para la eliminación de objetos extraños.
- Elaborar manuales de gestión de calidad, de procedimientos de mantenimiento y en los procedimientos internos relacionados con las actividades de la división y proponer su actualización cuando sea pertinente.
- Mantener un estatus de las competencias del personal a su cargo, su nivel de destreza, habilidades, fortalezas y puntos débiles, para realizar los procesos técnicos.
- Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal productivo y administrativos, solicitando los cursos que sean requeridos, coordinando su inclusión en los planes de la Gerencia.
- Mantener una permanente preocupación por mejorar el clima laboral, desarrollando acciones que permitan mejorar las relaciones laborales y bienestar del personal de su dotación, logrando un mayor compromiso y satisfacción del personal con la empresa.

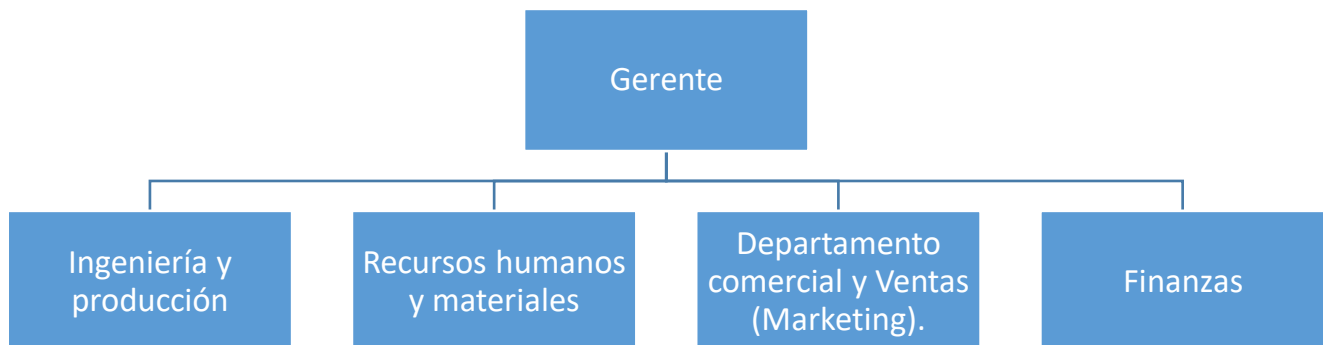


Tabla 18 Organigrama propuesto para la implementación de la estrategia (elaboración propia).

El departamento de recursos humanos y materiales contará con las siguientes funciones:

Función de empleo que comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal. Teniendo las siguientes tareas principales:

- Planificación de plantilla.
- Descripción de los puestos.
- Definición del perfil profesional.
- Selección del personal.
- Formación del personal.
- Inserción del nuevo personal.
- Tramitación de despidos.

Función de administración de personal.

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- Control de absentismo.
- Régimen disciplinario.

Función de retribución.

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. Realizar formulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

Función de desarrollo de los recursos humanos.

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

Función de relaciones laborales.

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo.

Departamento Comercial y Ventas (Marketing).

En este departamento se debe introducir las nuevas tecnologías, internet, redes sociales a sus ventas.

- Definir los productos de la empresa. Conocer qué es lo que se vende es fundamental, así como conocer a quién se vende. Es necesario investigar los cambios en los gustos, intereses y preferencias de los clientes para adaptar las características de los productos al público objetivo.
- Establecer objetivos: Conocen cuánto se es capaces de vender y por tanto adaptar las cuotas de producción a los objetivos de ventas y compras.
- Atender y vigilar la calidad del producto: Detectar cualquier cambio de la calidad y cómo afecta a las ventas.
- Comunicación con el cliente: Asegurar agregar a los productos valores añadidos como una buena atención, asesoramiento y comunicación con la marca.
- Resolución de problemas: la venta requiere un seguimiento. El departamento comercial deberá estar dispuesto a resolver dudas y problemas que el cliente tenga con el producto antes de su adquisición.
- Elaborar estrategias de marketing y publicidad encaminadas a atraer y fidelizar clientes.
- Definir tareas a desempeñar: Realizar cobros, mantenimiento de clientes, informes, estándares de venta, establecimiento de contactos, etc.
- Describir las competencias: Todo vendedor debe tener conocimiento del producto y sector, técnicas de venta, estrategias y herramientas de marketing. Además, deben reunir una serie de actitudes y habilidades personales y humanas que encajen con la empresa.
- Diseño de la estructura del departamento: Distribución por territorio por estado y vendedor, así se le asignará una zona geográfica o región.
- Política de remuneración: debe ser igualitaria. Debe motivar y orientar al comercial a alcanzar los objetivos. Los incentivos y remuneraciones deben ser proporcionales al desempeño.

- Número de miembros del equipo: el volumen del departamento dependerá de la estructura, el número de clientes potenciales, las posibilidades de ventas, los contactos y los productos.
- Selección de personal: el proceso de reclutamiento debe ser minucioso, en función de los criterios que la empresa.
- Preparación y formación: emplear tiempo y recursos necesarios para formar adecuadamente a los empleados en la política y filosofía de empresa, estrategias de marketing y características de los productos.

Departamento de contabilidad y finanzas.

- Controlar y analizar los registros contables, de acuerdo con lo exigido por la normativa legal, contable y de procedimientos internos de la Empresa.
- Supervisar la preparación, analizar y firmar los Estados Financieros de la Empresa.
- Será responsable de la entrega oportuna de los informes contables y/o financieros que debe emitir la Empresa, para que esta cumpla con el plazo dispuesto por las Autoridades Externas.
- Gestionar la obtención y aplicación de los recursos financieros de la Empresa dentro del marco de cumplimiento de políticas, procedimientos internos y de organismos fiscalizadores.
- Controlar las labores de cobranza y, autorizar y ejecutar pago a proveedores y acreedores de la Empresa en su conjunto.
- Proyectar y establecer escenarios futuros de las diferentes variables que afecten la planificación financiera, recomendando los cursos de acción más apropiados.
- Determinación exacta, oportuna y confiable de los impuestos mensuales y anuales, dentro de los plazos legales y reglamentarios.
- Mantener un Sistema de Costos que permita registrar la gestión de las unidades operativas, por sus programas de producción, sus gastos reales, utilización de personal y distribución de gastos de administración.

- Presentar a la Gerencia la información analítica de costos que le permita evaluar la gestión de producción y de los servicios de apoyo en función de sus presupuestos y objetivos preestablecidos.
- Coordinar con otros Departamentos, la creación y aplicación de procedimientos y normas que faciliten la gestión financiera.
- Supervisar la custodia de bienes del activo fijo del personal a cargo.
- Crear, revisar y controlar la aplicación de procedimientos administrativos-contables internos del departamento.
- Como apoderado de la Empresa, representarla ante los bancos, firmar los cheques emitidos, pagarés, garantías y otros documentos.
- Relación con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales.
- Participar en las Reuniones de Trabajo a las que sea convocado o convoque.

6. Referencias.

Aguilar, J. (2007). *Fibras Textiles*. Abril 01, 2007, de Virtual Pro Sitio web:
<http://www.revistavirtualpro.com/revista/industria-textil/7#4337>

Aguirre, I. (2009). *Competencia Imperfecta*. Obtenido de Sarriko-on:
<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/12494/0609agu.pdf;jsessionid=54660938EA3DADD0CEA7CF57235DFDE5?sequence=1>

Bradford, R. W. y Duncan, J. P. (2017). *Simplified Strategic Planning*. Michigan, USA: Ann Arbor.

Cafferky, M. E. (2012). *Management A Faith-Based Perspective*. Boston: Pearson.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones* (2 ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (3ª Ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Cuellar-Río, M. (2007). *Estructuras de Mercado y eficiencia*. Obtenido de Temas de ciencia y Tecnología: <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/ensayo1t33.pdf>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9ª Ed.). México: Pearson Educación.

Der Wang, J. (2011). *Industria textil y de la confección*. Obtenido de Tendencias mundiales en la industria textil:
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOI/T/tomo3/89.pdf>

Dobbs, J. H. y Dobbs, J. F. (2015). *Strategic Planning*. USA: Values.

Ebener, D. R. y Smith, F. L. (2015). *Strategic Planning An Interactive Process for Leaders*. New York: Paulist Press.

El Mundo, (2010). *El Mundo, Economía y Negocios*. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/oligopolio.aspx>

Elche, I. L. (2012). *Modelos de Mercado*. Obtenido de <http://www.ieslaasuncion.org/departamento/documentos/apuntes/179.pdf>

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General* (14 ed.). Buenos Aires: El Ateneo Editorial.

García Sánchez, E. (2012). *Planeación Estratégica* (2 ed.). México: Trillas.

Gregerson, H. (2017). Strategy When Cash Is Abundant. *Harvard Business Review*. 95 (2), p. 66.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Harris, K. (2017). What is the value of a Like? *Harvard Business Review*. 94 (2), p. 108.

Hernández, T. Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Hijar Fernandez, G. (2011). *Planeación Estratégica: La Visión Prospectiva*. México: Limusa.

Hill, C. y Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (8ª. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. De C. V.

Instituto Tecnológico Textil AITEX. (2007). Industria Textil y Medio Ambiente. abril 08, 2017, de Virtual Pro Sitio web: <http://www.revistavirtualpro.com/revista/industria-textil/26#4387>

Jiménez, S. (2016). *En parálisis, industria textil y de confección de vestido en Michoacán*. Abril 08, 2017, de Cambio de Michoacán Sitio web: <http://www.cambiodemichoacan.com.mx/nota-n9953>

Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca (3ª Ed.)*. México: Pearson Educación.

Lake, N. (2012). *The strategic Planning Workbook*. (3 ed.). UK: Neville.

Lee, M. (2017). Surviving M&A. *Harvard Business Review*. 95 (2), p. 145.

Martínez Coll, J. C. (2009). eumed.net. Obtenido de http://www.eumed.net/cursecon/8/competencia_monopolista.htm

McClellan, D. R. (2015). *Strategic Planning*. USA: Lulu publishing services.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Munch, L. (2010). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.

Nelson, S. (2008). *Strategic Planning for Results*. USA: ALA Editions.

Pacheco, L. (2007). *Introducción al manejo y manipulación de colecciones de textiles e indumentarias*. Abril 08, 2017, de Virtual Pro Sitio web: <http://www.revistavirtualpro.com/biblioteca/introduccion-al-manejo-y-manipulacion-de-colecciones-de-textiles-e-indumentarias>

Padilla Aragón, E. (2003). *El mercado, clases de mercado, competencia perfecta e imperfecta*. En Fundamentos de Economía (págs. 327-331).

- Porter, M. (2015a). *Estrategia competitiva* (2 ed.). México: Patria.
- Porter, M. (2015b). *Ventaja Competitiva* (2 ed.). México: Patria.
- Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de Administración* (3ª ed). España: Ecoe Ediciones.
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Rojas López, M. D. (2012). *Planeación Estratégica*. España: Ediciones de la U.
- Romero, A. (2014). *Principios de Contabilidad* (5 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, M. (2017). *Innovación, apuesta de textileros este año*. abril 08, 2017, de El Economista Sitio web: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/01/18/innovacion-apuesta-textileros-ano>
- Stanley, C. A. (2014). *Strategic Planning* (2 ed). UK: Emerald.
- Steiner, G. A. (2008). *Strategic Planning*. USA: Simon & Schuster.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Banco de la República. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias_del_mercad
- Torres Hernández, Z. (2013). *Administración Estratégica*. México: Editorial Patria.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (2 ed.). México: Editorial Patria.
- Triado Subirana, X. (2011). *Administración de la Empresa: Teoría y Práctica*. México: McGraw-Hill.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos* (18ª Ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Tu interfaz de Negocios. (2013). *La Industria textil en México: Hacia su recuperación*. abril 08, 2017, de Tu interfaz de negocios Sitio web:

<https://tuinterfaz.mx/articulos/10/77/la-industria-textil-en-mexico-hacia-su-recuperacion/>

Wang, J. (2017). *Tendencias Mundiales en la Industria Textil*. abril 08, 2017, de Industrias Textiles y de la confección Sitio web:

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>

Warshaw, L. (2017). *La Industria Textil: Historia y Salud y Seguridad*. Abril 08, 2017, de Industrias Textiles y de la Confección Sitio web:

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>

Warshaw, L. (2016). *Industrias textiles y de la confección*. Obtenido de La industria textil: Historia y salud y seguridad:

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>

Winslow Taylor, F. (1987). *Principios de la Administración Científica* (10 ed.). Buenos Aires: El Ateneo Editorial.