



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN.

***"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PRODUCTORA
DE ESPUMA DE POLIETILENO W, SA DE CV."***

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA:

ALMA YEMAINA ALATORRE TORRES.

ASESOR:

DR. GERARDO G. ALFARO CALDERÓN.



MORELIA, MICH. MARZO 2009.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
PRODUCTORA DE ESPUMA DE POLIETILENO
"W", SA DE CV.

INDICE.

| | | PAG. |
|----------------------|---|------|
| 1 | RESUMEN | 1 |
| 2 | ABSTRAC | 2 |
| 3 | INTRODUCCIÓN | 3 |
| 4 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 5 |
| 5 | JUSTIFICACIÓN | 6 |
| 6 | PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 7 |
| 7 | OBJETIVOS | 8 |
| 8 | HIPÓTESIS | 8 |
| CAPITULO I. | | |
| 9 | MARCO TEÓRICO | 9 |
| 9.1 | Proceso Administrativo. | 9 |
| 9.2 | Planear. | 10 |
| 9.2.1 | Importancia de la planeación | 10 |
| 9.2.2 | Propósitos de la planeación | 11 |
| 9.2.3 | Tipos de planes | 11 |
| 9.3 | Estrategia | 12 |
| 9.3.1 | Importancia de la estrategia | 12 |
| 9.3.2 | Concepto estratégico | 12 |
| 9.3.3 | Pensamiento estratégico de la empresa | 13 |
| 9.3.4 | El pensamiento estratégico aporta | 13 |
| 9.3.5 | Responsables del pensamiento estratégico | 13 |
| 9.4 | Planeación estratégica | 14 |
| 9.4.1 | Definición | 14 |
| 9.4.2 | Importancia de la planeación estratégica | 14 |
| 9.4.3 | Características de la planeación estratégica | 15 |
| 9.4.4 | ¿Por qué no se realiza planeación estratégica en las empresas? | 15 |
| 9.4.5 | Obstáculos en la planeación estratégica | 15 |
| CAPÍTULO II. | | |
| 9.5 | Administración estratégica | 17 |
| 9.5.1 | Modelo de Fred R. David de Administración Estratégica. | 17 |
| | Modelo de Steiner G de Administración Estratégica. | 18 |
| 9.5.2 | Etapas de la administración estratégica | 19 |
| 9.5.3 | Términos clave de la administración estratégica | 19 |
| 9.5.4 | Beneficios de la administración estratégica | 22 |
| 9.5.5 | Ética empresarial y administración estratégica | 22 |
| CAPÍTULO III. | | |
| 9.6 | Formulación de la estrategia | 23 |
| 9.6.1 | Elaborar declaraciones de visión y la misión del negocio. | 23 |
| 9.6.1.1 | Características de la declaración de la misión | 24 |
| 9.6.1.2 | Componentes de la declaración de la misión | 24 |
| 9.6.2 | La evaluación externa | 26 |
| 9.6.2.1 | Fuerzas externas clave | 26 |
| 9.6.2.2 | Análisis del entorno externo | 27 |
| 9.6.2.3 | El enfoque de la organización industrial | 28 |
| 9.6.2.4 | Programas de inteligencia competitiva | 28 |
| 9.6.2.5 | Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter | 29 |

| | | | |
|-------|----------|---|----|
| | 9.6.2.6 | El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter | 30 |
| | 9.6.2.7 | La empresa y su entorno | 30 |
| | 9.6.2.8 | Matriz de evaluación de factores externos EFE | 31 |
| | 9.6.2.9 | Matriz de perfil competitivo | 32 |
| 9.6.3 | | La evaluación interna | 33 |
| | 9.6.3.1 | Proceso de desarrollo de una auditoría interna | 33 |
| | 9.6.3.2 | La visión basada en los recursos RBV | 33 |
| | 9.6.3.3 | Integración de la estrategia con la cultura | 34 |
| | 9.6.3.4 | Lista de verificación de preguntas para una auditoría administrativa | 35 |
| | 9.6.3.5 | Marketing | 35 |
| | 9.6.3.6 | Lista de verificación de preguntas para una auditoría de marketing. | 35 |
| | 9.6.3.7 | Finanzas y contabilidad | 35 |
| | 9.6.3.8 | Principales indicadores financieros | 36 |
| | 9.6.3.9 | Lista de verificación de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad | 37 |
| | 9.6.3.10 | Producción y operaciones | 37 |
| | 9.6.3.11 | Lista de verificación de preguntas para una auditoría de producción y operaciones. | 37 |
| | 9.6.3.12 | Investigación y desarrollo | 38 |
| | 9.6.3.13 | Auditoría de investigación y desarrollo | 38 |
| | 9.6.3.14 | Sistemas de información gerencial | 38 |
| | 9.6.3.15 | Auditoría de los sistemas de información gerencial | 38 |
| | 9.6.3.16 | Análisis de la cadena de valor | 39 |
| | 9.6.3.17 | Benchmarking | 39 |
| | 9.6.3.18 | Matriz de evaluación de factores internos EFI | 40 |
| 9.6.4 | | Establecer objetivos a largo plazo | 42 |
| | 9.6.4.1 | El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard | 42 |
| | 9.6.4.2 | Tipos de estrategias | 43 |
| | 9.6.4.3 | Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter | 44 |
| | 9.6.4.4 | Medios para lograr estrategias | 44 |
| | 9.6.4.5 | Ventajas de ser el primero en entrar | 45 |
| | 9.6.4.6 | Subcontratación | 46 |
| 9.6.5 | | Generar, Evaluar y Seleccionar estrategias | 47 |
| | 9.6.5.1 | Proceso de generar y seleccionar estrategias (Esquema analítico de la formulación de estrategias) | 47 |
| | 9.6.5.2 | Matriz FODA | 49 |
| | 9.6.5.3 | Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones SPACE | 51 |
| | 9.6.5.4 | Matriz de Boston consulting group | 53 |
| | 9.6.5.5 | Matriz Interna- Externa | 54 |
| | 9.6.5.6 | Matriz de la gran estrategia | 55 |
| | 9.6.5.7 | Matriz de la planeación estrategia alternativa MPEC | 57 |
| | 9.6.5.8 | Aspectos culturales en la elección de la estrategia | 59 |
| | 9.6.5.9 | Política de la elección de la estrategia | 59 |
| | 9.6.5.10 | Cuestiones de autoridad | 59 |

CAPÍTULO IV

| | | | |
|-----|---------|---|----|
| 9.7 | | Implementación de la estrategia. | |
| | 9.7.1 | Implementación de estrategias | 60 |
| | 9.7.1.1 | La naturaleza de la implementación de la estrategia | 60 |
| | 9.7.1.2 | Perspectivas de la administración | 61 |
| | 9.7.1.3 | Siete tipos básicos de la estructura organizacional | 63 |

| | | | |
|----|---------|---|----|
| | 9.7.1.4 | Consideraciones en torno al área de producción y operaciones cuando se implementan las estrategias | 65 |
| | 9.7.1.5 | Consideraciones en torno al área de recursos humanos cuando se implementan las estrategias | 66 |
| | 9.7.1.6 | Planes de propiedades de acciones | 66 |
| | 9.7.1.7 | Equilibrio entre la vida personal y laboral | 67 |
| | | CAPÍTULO V | |
| | 9.7.2 | Implementación de estrategias en temas de marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial | 68 |
| | 9.7.2.1 | Cuestiones de Marketing | 68 |
| | 9.7.2.2 | Cuestiones de finanzas y contabilidad | 70 |
| | 9.7.2.3 | Adquisición de capital para implementar las estrategias | 70 |
| | 9.7.2.4 | Estados financieros proyectados | 70 |
| | 9.7.2.5 | Presupuestos financieros | 70 |
| | 9.7.2.6 | Ponderar el valor de un negocio | 71 |
| | 9.7.2.7 | Cuestiones de investigación y desarrollo | 72 |
| | 9.7.2.8 | Cuestiones de los sistemas de información gerencial | 73 |
| | | CAPÍTULO VI | |
| | 9.8 | Medir y evaluar el desempeño | 74 |
| | 9.8.1 | Revisión, evaluación y control de la estrategia | 74 |
| | 9.8.1.1 | El proceso de evaluar las estrategias | 75 |
| | 9.8.1.2 | Medición del desempeño de la organización | 75 |
| | 9.8.1.3 | Toma de decisiones correctivas | 76 |
| | 9.8.1.4 | Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) | 77 |
| | 9.8.1.5 | Ejemplo de cuadro de mando integral | 77 |
| | 9.8.1.6 | Características de un sistema de evaluación eficaz | 78 |
| | 9.8.1.7 | Planeación de contingencias | 78 |
| | 9.8.1.8 | Auditorías | 79 |
| | 9.8.1.9 | Retos del siglo XXI en la administración estratégica | 79 |
| | | CAPÍTULO VII | |
| 10 | | CASO DE APLICACIÓN A LA EMPRESA DE POLIETILENO W SA DE CV. | 81 |
| | 10.1 | Datos generales de la empresa | 81 |
| | 10.1.1 | Giro o actividad de la empresa | 81 |
| | 10.1.2 | Finalidad de la empresa | 82 |
| | 10.1.3 | Principales procesos | 82 |
| | 10.1.4 | Antecedentes históricos | 84 |
| | 10.2 | Diagnóstico de la empresa | 85 |
| | 10.3 | Desarrollo de la planeación estratégica | 85 |
| | 10.4 | Misión de la empresa W SA de CV | 86 |
| | 10.5 | Objetivos de la empresa W SA de CV | 87 |
| | 10.6 | Visión de la empresa W SA de CV | 88 |
| | 10.7 | Valores de la empresa W SA de CV | 88 |
| | 10.8 | Estructura organizacional de la Empresa W SA de CV | 89 |
| | 10.9 | Auditoría interna | 90 |
| | 10.10 | Fortalezas y debilidades de la Empresa W SA de CV | 92 |
| | 10.11 | Auditoría externa | 94 |
| | 10.11.1 | Fuerzas económicas | 94 |
| | 10.11.2 | Fuerzas sociales | 94 |

| | | | |
|-----------------------|---------|---|-----|
| | 10.11.3 | Fuerzas jurídicas y gubernamentales | 95 |
| | 10.11.4 | Fuerzas tecnológicas | 95 |
| | 10.11.5 | Fuerzas competitivas | 95 |
| | 10.11.6 | Identificación de oportunidades y amenazas de la empresa W SA de CV | 96 |
| 10.12 | | Jerarquización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas realizada por personal de la empresa W SA de CV | 97 |
| 10.13 | | Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos MEFI | 98 |
| 10.14 | | Aplicación de la matriz de evaluación de factores externos MEFE | 100 |
| 10.15 | | Aplicación de la matriz del perfil competitivo | 101 |
| 10.16 | | Aplicación de la matriz FODA a la Empresa W SA de CV | 102 |
| 10.17 | | Aplicación de posición estratégica y evaluación de acciones SPACE a la Empresa W SA de CV | 104 |
| 10.18 | | Aplicación de la matriz Boston consulting group a la Empresa W SA de CV | 107 |
| 10.19 | | Aplicación de la matriz Interna- Externa a la Empresa W SA de CV | 109 |
| 10.20 | | Aplicación de la matriz de la Gran estrategia a la Empresa W SA de CV | 110 |
| 10.21 | | Aplicación de la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC a la empresa W SA de CV | 111 |
| 10.22 | | Resultados finales de la aplicación de matrices a la Empresa W SA de CV | 113 |
| 10.23 | | Análisis financieros a la Empresa W SA de CV | 114 |
| | 10.23.1 | Balances Generales | 114 |
| | 10.23.2 | Estados de Resultados | 116 |
| | 10.23.3 | Aplicación de razones financieras | 117 |
| | 10.23.4 | Sistema financiero Dupont | 120 |
| CAPÍTULO VIII. | | | |
| 11 | | ANÁLISIS Y DISCUSIÓN | 121 |
| | 11.1 | Estructura organizacional sugerida para la Empresa W SA de CV | 124 |
| | 11.2 | Análisis de ventas, costos y recuperación de inversión para los ejercicios del 2009 al 2012. | 125 |
| | 11.3 | Estado de Resultados pronosticado para la Empresa W SA de CV para los ejercicios del 2009 al 2012. | 127 |
| | 11.4 | Políticas para la implementación y control efectivo de las estrategias autorizadas. | 128 |
| 12 | | CONCLUSIONES | 130 |
| 13 | | RECOMENDACIONES | 132 |
| 14 | | BIBLIOGRAFIA | 134 |
| | | Anexo 1 | |
| | | Anexo 2 | |
| | | Anexo 3 | |

1. RESUMEN.

El trabajo de investigación que se presentará tiene como una de sus finalidades principales dar a conocer a los usuarios de la información en la Empresa W SA de CV la importancia de conocer e implantar un plan estratégico en la organización, es por eso, que este trabajo presenta desde las definiciones de plan, estrategia, plan estratégico, etc., hasta el resumen claramente sustentado de los resultados obtenidos producto del trabajo de investigación.

En primera instancia, el hecho de que la empresa W SA de CV no cuente con un plan estratégico da la pauta para ser objeto de análisis, de esta forma se iniciará con la investigación de un marco teórico que nos proporcione un panorama claro y amplio, sustentado y apoyado en varias fuentes que nos brindará las herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo de esta investigación. La aplicación de auditorías tanto internas como externas nos proporcionarán los factores necesarios para la elaboración de 9 matrices que arrojarán las estrategias claves a implantar, de las cuales solo aquellas que resulten viables para los objetivos y recursos que la empresa pretende lograr serán las que se pondrán en práctica apoyadas en los resultados que arrojen los diferentes análisis financieros que se aplicarán al negocio, el criterio de decisión sobre la implantación de las estrategias será producto de un extenso análisis y discusión de costos, ingresos y tiempo de recuperación de inversión.

Una vez concluida la investigación, se entregará documentada la viabilidad del plan estratégico, los costos y tiempos de la inversión, estableciendo las políticas y procedimientos para su correcto desarrollo además de proporcionar las recomendaciones pertinentes para el mejor desarrollo del plan. Se enumerarán las fuentes consultadas para aclaración de dudas, comentarios y resultados.

2. ABSTRAC.

The research work has the main goal to present to the users the information of the W SA de CV Company and the importance of implant a strategy plan in the organization so we present the plan definitions, strategy etc. Also it will be presented the abstract supported for the results obtained of the research work.

In the first stage, the W SA de CV Company does not have a strategy plan so it will be analyzed. So we begin with a theoretical approach that gives a clear situation supported by different tools that facilitate the future research. The internal and external audits give the necessary factors for the elaboration of 9 matrixes that result the key strategies to implant the final criterion decision about the implementation of the strategies product of an extended analysis and discussion of cost, incoming and time of inversion recuperation.

Finally, it will be delivered the viability of the strategy plan, cost, inversion time. It can be established the procedures and politics for the correct development of the strategy plan. It will be mentioned the main information sources for comments.

3. INTRODUCCIÓN.

Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí podremos ver hacia donde nos dirigimos; y si el resultado que surge de manera natural en nuestro curso es inaceptable, podremos hacer un cambio a tiempo (Abraham Lincoln). Es por eso que en la actualidad para los estrategas y gerentes de hoy, no hay más opción que adaptarse a los cambios.

El acelerado ritmo de cambio de la actualidad está generando un mundo empresarial en el que los hábitos administrativos comunes en las organizaciones son cada vez más inadecuados, para sobrevivir, todas las organizaciones deben tener la sagacidad para identificar los cambios y adaptarse a ellos. El proceso de la administración estratégica tiene como objetivo permitir que las organizaciones se adapten eficazmente al cambio en el largo plazo.

Como consecuencia de estos cambios acelerados, las empresas, están obligadas a iniciar procesos de mejora continua, reingeniería, benchmarking, y planeación estratégica, con el propósito de incrementar la productividad, eficiencia, y obtener una ventaja competitiva para defender su espacio de mercado a nivel nacional y o internacional.

El objetivo es aplicar la planeación para participar en la toma de decisiones gerenciales, que permite a las organizaciones alcanzar la transformación que las posiciona como una organización o empresa líder.

Hoy día, las empresas deben ser dirigidas por gerentes estratégicos, que estén abiertos al cambio y pretendan orientar su operatividad hacia la optimización de sus recursos y generar ventajas competitivas.

Si esto es llevado a cabo de una manera sistematizada y dinámica, con información veraz y oportuna, eficiente y eficaz, seguramente la organización alcanzara sus objetivos y se posicionara en el mercado como una de orden mundial.

Las organizaciones modernas que buscan establecer ventajas competitivas sostenibles, van más allá de tener la ventaja en costo, toman en cuenta otros factores importantes de satisfacción al cliente, como son: la calidad, el tiempo, el servicio, la disponibilidad y la flexibilidad.

Estos factores dan origen a nuevas estrategias que permiten la diferenciación de la empresa.

Las metas, estrategias y recursos, trabajando en coordinación permiten alcanzar los objetivos, en un periodo de tiempo, generando como resultado la transformación de la organización hacia el estado deseado y satisfaciendo el plan.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa W SA de CV es objeto de estudio del presente trabajo de tesis, debido a que presenta una serie de problemas visibles como: la falta de misión, visión, valores, objetivos así como la poca o nula planeación por parte de los gerentes, carece de un departamento de ventas, marketing y logística debidamente estructurado, además de contar con un departamento de Recursos Humanos deficiente lo que genera inconformidad por parte de la planta laboral, los procedimientos para control de inventarios son ineficaces, existen serios problemas en los canales de comunicación a nivel de todos los peldaños jerárquicos de la organización, la capacitación a nivel administrativo es nula, no cuenta con un departamento de mantenimiento propio y además tiene problemas serios con su equipo de transporte, debido al gran número de problemas observados en la Empresa W SA de CV claramente nos podemos dar cuenta de que dicha organización carece por completo de una Planeación Estratégica establecida, lo cual trae como consecuencia que dicho organismo esté trabajando sin una directriz a seguir sólida, sin lineamientos claramente establecidos y sin una estrategia que le permita conseguir una amplia ventaja competitiva en relación con sus más cercanos competidores.

Es por eso que el presente trabajo de investigación lo enfocaremos a crear las directrices en las cuales la empresa W SA de CV se basará para su mejor desempeño y funcionamiento apoyadas en el establecimiento de una Planeación Estratégica que permita a la organización aprovechar de mejor manera sus ventajas y oportunidades y reducir las amenazas y debilidades.

5. JUSTIFICACIÓN.

Una organización oficialmente establecida en un ambiente como el que México está presentando en cuanto a estabilidad económica se refiere, debe contar con un marco específico para desenvolverse y actuar en el medio económico en el que opera, es por eso, que debido a las diferentes deficiencias que la empresa W SA de CV presenta, es necesario establecer una Planeación Estratégica adecuada de manera que nos permita dar solución a los múltiples problemas encontrados.

Es importante dar solución a las deficiencias encontradas esto con la finalidad de hacer conciencia en los dueños de la organización que una empresa sin una misión, objetivos, visión y Planeación Estratégica claramente establecida e implantada tiene muy pocas posibilidades de sobrevivir en un ambiente económico, social y político tan cambiante como el que presenta actualmente nuestra economía, además de que solucionar los problemas hará que la empresa cuente con finanzas sanas lo que permitirán expansión y consolidación de la organización esto traerá como consecuencia aumento en los ingresos de los accionistas, mejoramiento de nivel de vida y sueldos de los trabajadores, aumento de las fuentes de empleos para la región y derrama económica lo que ayudará a reactivar la economía del estado.

Refiriéndonos al interior de la empresa la solución de los problemas traerá consigo el mejoramiento de todos los niveles y funciones de cada uno de los participantes de la organización, esto arrojará incremento en ventas, reducción de costos, mejoramiento de canales de distribución, mejoramiento de canales de comunicación y la participación activa por parte de todos los empleados de la empresa, estas acciones mejorarán el desempeño organizacional transformando sus oportunidades y fortalezas en ventajas competitivas.

El país esta enfrentando una serie de cambios económicos como consecuencia de problemas en otros países que rigen las economías mundiales, es por eso, que es necesario que toda organización que este compitiendo por un lugar dentro de la industria del plástico como es éste caso, debe estar regida por normas, procedimientos, objetivos y planes claros que le permitan permanecer, consolidarse y convertirse en una organización con clara ventajas competitivas para poder sostenerse en el mercado.

6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- 1.- ¿Es viable para la empresa W SA de CV el plan estratégico resultado de la presente investigación?
- 2.- ¿Qué resultados se pretenden lograr obtener con la formulación, implantación y evaluación del plan estratégico escogido?
- 3.- ¿Qué medidas estratégicas administrativas deberán implementarse para el logro de objetivos?
- 4.- ¿Cuenta la empresa con los recursos tanto financieros como humanos para llevar a cabo la implantación de un Plan Estratégico?
- 5.- ¿Está preparada la empresa W SA de CV para hacer los ajustes y cambios necesarios como producto del análisis realizado con el objeto de establecer el Plan Estratégico?

7. OBJETIVOS.

El objetivo primordial de este trabajo de investigación es: Ofrecer una propuesta de un Plan Estratégico para la empresa W SA de CV que nos permita cambiar en forma positiva los aspectos operativos, administrativos y financieros con los que actualmente trabaja la organización.

Aunado a ello y en forma particular:

- 1.- Ofrecer a las partes interesadas de manera clara y precisa las amenazas y debilidades así como las fuerzas y oportunidades que tiene la empresa y de esta manera establecer las prioridades de dicha organización,
- 2.- Reducir al máximo sus desventajas y aprovechar eficientemente sus recursos con el propósito de que la empresa se posicione en el mercado como una de las principales productoras de empaque de espuma de polietileno,
- 3.- Establecer la misión, la visión, los objetivos y valores que son las guías sobre las cuales la empresa debe trabajar; puntualizando la importancia de establecer vínculos de relación entre departamentos y hacer conciencia de la importancia que tiene la comunicación y la participación de todos para el logro de objetivos,
- 4.- Dejar plasmado y reordenar la correcta estructura organizacional que la empresa debe tener con el objeto de delegar correctamente las funciones de la organización,
- 5.- Dejar claro que hay prioridades en la jerarquía de proyectos a desarrollar.
- 6.- Mostrar a la organización la importancia que tiene el contar con planes estratégicos adecuados así como de lineamientos generales que permitan a todos los miembros de la misma regirse y seguir los mismos pasos para el logro de los objetivos de la empresa.

8. HIPÓTESIS.

¿Es factible la implantación de la Planeación Estratégica en la empresa W SA de CV?

CAPÍTULO I.

9. MARCO TEÓRICO.

9.1. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Las funciones del proceso administrativo constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control (George A. Steiner 1997).

Planeación.- Es una inversión inicial para el éxito. Ayuda a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo dado. Permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoca en los críticos.

Organización.- El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién. La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo, combinar puestos para formar departamentos y delegar autoridad.

Los tipos más comunes de departamentalización o división por departamentos son: el funcional, el divisional, por unidad estratégica de negocio y el matricial.

Dirección.- Se define como el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos. La dirección explica por qué ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Esta función de la administración incluye al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.

Integración de personal.- También llamada administración de personal o administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, prueba, selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales.

Control.- Comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias.

El control consta de cuatro pasos fundamentales:

- 1.- Establecer normas de desempeño.
- 2.- Medir el desempeño individual y de la organización.
- 3.- Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
- 4.- Empezar acciones correctivas.

9.2. PLANEAR.

Planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas, este tipo de planeación suele ser a largo plazo. (Rodríguez Valencia 1997).

Planear define los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer), como de los medios (cómo debe hacerse).

La planeación es una herramienta de la gerencia, en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización.

La planeación implica una visión al futuro, ya que, de una situación actual se espera llegar a un fin o resultado final, para lo cual se requiere de transcurso del tiempo. (Munich y García)

Un buen plan estratégico y su implementación efectiva deben dar como resultado un aumento en la productividad y en la rentabilidad, independientemente del enfoque público o privado de análisis

La planeación es esencial para una exitosa implementación y evaluación de la estrategia, sobre todo por que las actividades de organizar, dirigir integrar y controlar depende de una buena planeación. La planeación tiene un efecto positivo en el desempeño de una organización y de un individuo, ya que permite a una organización identificar y aprovechar las oportunidades externas así como minimizar el efecto de las amenazas externas. Planear tiene que ver con desarrollar una misión, pronosticar tendencias, acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir.

La Planeación es una función administrativa que de manera anticipada determina cuales son los objetivos y que debe hacerse para alcanzarlos (Chiavenato 1995), esta puede darse en tres niveles: estratégico táctico y operacional.

Según Munich y García la Planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

9.2.1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Produce una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).

- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.

La planeación es importante también por dos razones: su primacía, desde el punto de vista de su posición en secuencia de las funciones administrativas y su transitividad como una actividad que penetra y afecta a todas las funciones y a la organización total.

Por lo tanto la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que, a través de ella, se prevén las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

9.2.2. PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN.

- Minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
- Proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de manera que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- Elevar el nivel de éxito organizacional.
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.
- La planeación reduce la incertidumbre, también esclarece las consecuencias de acciones que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio, también reduce las actividades traslapadas e inútiles.

9.2.3. TIPOS DE PLANES.

- **Planes estratégicos:** Planes aplicables en toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a la organización en términos de su entorno.
- **Planes operacionales:** Establecen detalles de cómo se logran los objetivos generales.
- **Planes a corto plazo:** Planes que cubren menos de un año.
- **Planes a largo plazo:** Planes que van más allá de 5 años.
- **Planes específicos:** Están claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones.
- **Planes direccionales:** Son flexibles y establecen guía generales.
- **Plan de uso único:** Es diseñado específicamente a una situación que se crea como respuesta a decisiones no programadas.

9.3. ESTRATEGIA.

Estrategia término de origen griego stratos (ejercito) y agein (conducir, guiar).

F. Santoyo (Seminario 2008-2009) lo define: Cómo hacer de mejor manera las cosas apoyado en un conjunto de proyectos de mejora continua enfocado al logro de objetivos.

La estrategia define el modo o el plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un objetivo (s) con el nivel de riesgo aceptable.

Se refiere al plan general de la empresa, para tratar con el medio ambiente y subsistir en el.

Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzberg, 1997).

En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Formulada para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. (Smith T. 1997).

La estrategia da contestación a las siguientes preguntas:

¿En qué rama de los negocios nos encontramos?

¿Cómo competimos?

¿Qué tipo de organización somos?

¿Qué estamos tratando de lograr?

9.3.1. IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA. (Fred. R. David, 2008)

La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar.

Las estrategias son importantes ya que:

- La falta de estrategias pueden originar que no se logran objetivos.
- Son lineamientos generales, que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirve como base para el logro de objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

9.3.2 CONCEPTO ESTRATÉGICO. (Fred. R. David, 2008)

Declaración formal de la alta dirección que guía a una organización para cumplir con su misión y objetivos en un medio turbulento, a partir de precisar su mercado, su competencia, sus productos y sus elementos de lucha, para aprovechar oportunidades y evitar amenazas. (Rodríguez Valencia 1997).

9.3.3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA (Fred. R. David, 2008).

Es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. (Rodríguez Valencia 1997).

9.3.4 EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO APORTA: (Fred. R. David, 2008)

Bases para la administración estratégica y es en gran medida, de naturaleza intuitiva.

El pensamiento estratégico trata valores y las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados a guiar a su empresa.

9.3.5 RESPONSABLES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: (Seminario Plantación Estratégica, G. Alfaro Julio-Octubre 2008)

- Miembros del Consejo de Administración.
- El Director General.
- Miembros del Equipo de Alta Dirección.
- Administración.
- Coordinación de Planeación.
- Facilitador del Proceso de Planeación.

9.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

9.4.1 DEFINICIÓN.

Es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja competitiva real sobre sus competidores. Ello se debe a que las fuerzas externas como: tecnología, gobierno, cultura, economía, entre otras han restringido la variedad de oportunidades. (George A. Steiner 2003).

Aguirre O. la define como:

El proceso de definir qué se va a hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

Son los mecanismos que emplea la empresa para lograr los objetivos.

Por tanto, la Planeación Estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales.

La Planeación Estratégica está a cargo de los Administradores de línea y en particular de quienes ocupan los niveles altos de a organización.

La Planeación Estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

La Planeación Estratégica trata de contestar algunas preguntas como:

¿Cuál es el negocio en que estamos operando?

¿A dónde vamos?

¿Cómo llegamos ahí desde aquí?

9.4.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. (Fred R. David, 2008).

Los impactos del entorno en estos tiempos, obligan a los gerentes a desarrollar un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de su organización e identificar oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva.

Acontecimientos que han hecho importante la Planeación Estratégica:

- 1.- Aceleración al cambio tecnológico.
- 2.- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- 3.- La creciente complejidad de ambiente externo.
- 4.- Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y sus resultados futuros.

9.4.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. (Fred R. David, 2008).

- Es una actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente: interno y externo de la empresa.

LAS DEFICIENCIAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SE ATRIBUYEN A:

- 1.- Inadecuada preparación de los administradores en materia de Planeación Estratégica.
- 2.- Excesiva vaguedad de los objetivos de la empresa, al grado de resultar inútiles.
- 3.- Insuficiencia de la información destinada a la elaboración de planes de acción.
- 4.- Ineficaz realización de las revisiones del Plan Estratégico.
- 5.- Insuficiencia vinculada entre la Planeación Estratégica y el Control.
- 6.- Imprecisa identificación de las unidades de negocios.

9.4.4 ¿POR QUÉ NO SE REALIZA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ALGUNAS EMPRESAS? (Fred R. David, 2008).

Algunas empresas no realizan o llevan a cabo ninguna planeación estratégica, estas son algunas de las razones por los que la planeación estratégica es deficiente o no existe:

- 1.- Las estructuras de recompensas es deficiente.
- 2.- Soluciones de emergencia por parte de la organización.
- 3.- Es una pérdida de tiempo.
- 4.- Es muy costosa.
- 5.- Holgazanería.
- 6.- La empresa siente satisfacción con el éxito presente.
- 7.- Miedo al fracaso.
- 8.- Exceso de confianza.
- 9.- Malas experiencias anteriores.
- 10.- Miedo a lo desconocido.

9.4.5 OBSTÁCULOS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Algunos escollos que deben considerarse y evitar en la planeación estratégica son los siguientes:

- Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
- Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica.

- Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
- Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
- Impedir a los empleados clave que participe en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absorto en los planes actuales que no se realiza la suficiente planeación.
- Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.

CAPÍTULO II.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

9.5 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

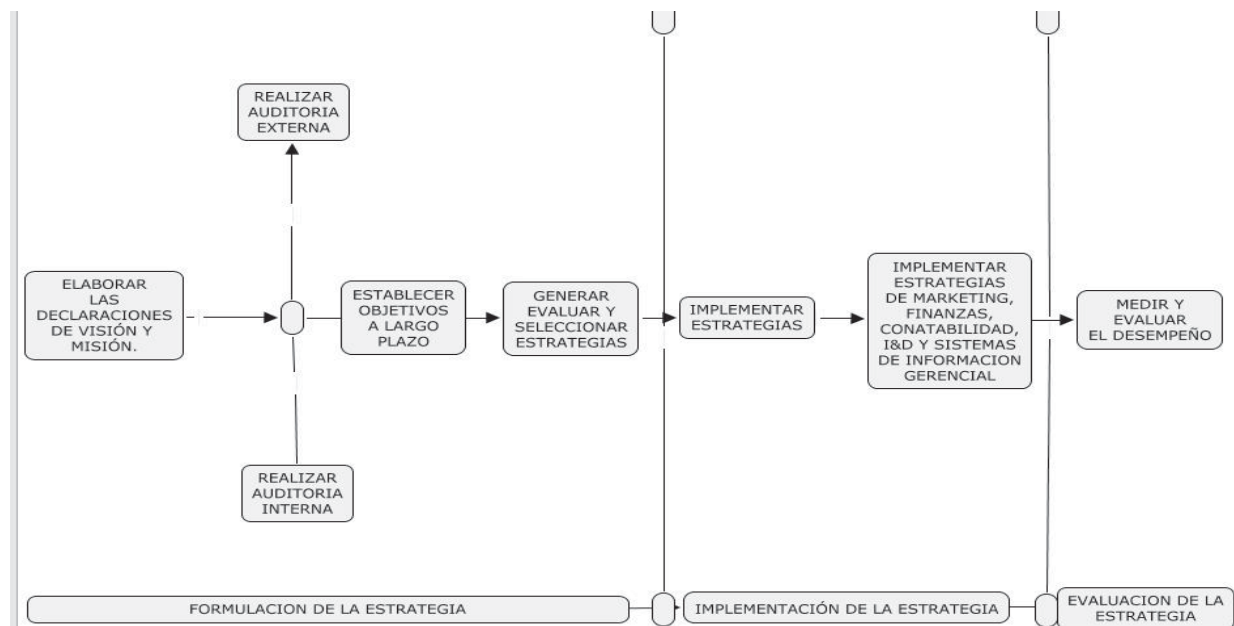
La Administración Estratégica (Fred R. David 2008) se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidimensionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La esencia de la Administración Estratégica consiste en obtener y conservar la ventaja competitiva.

El proceso de Administración Estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre la competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.

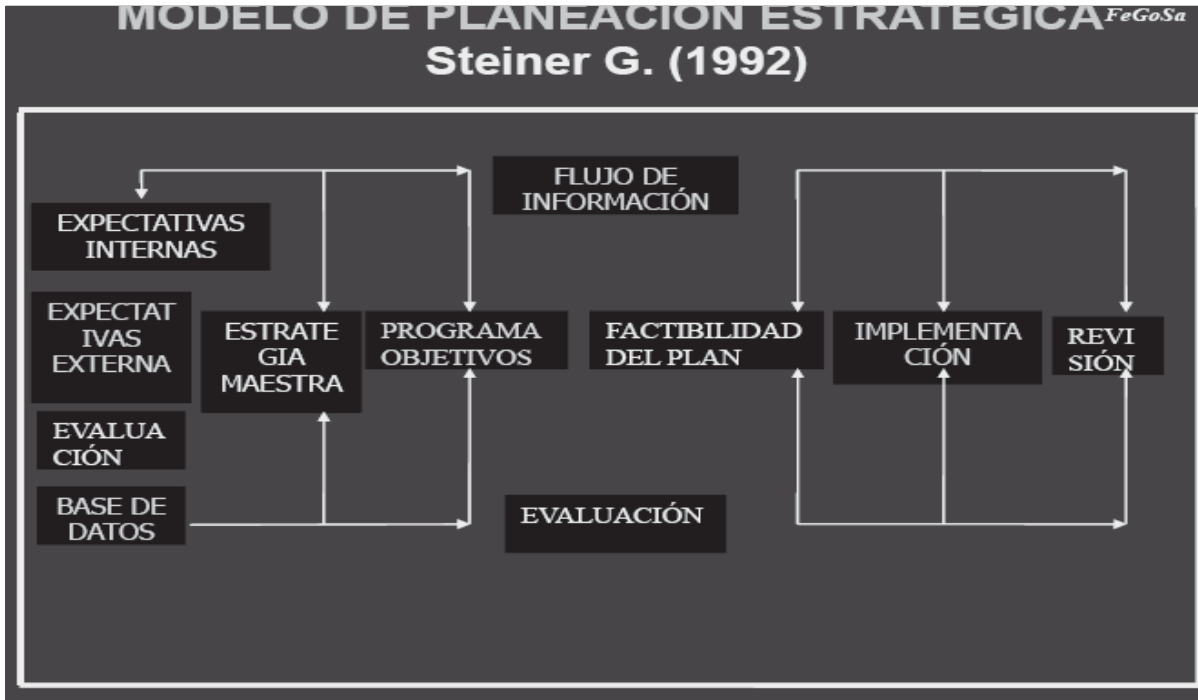
El término Administración Estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que Planeación Estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la Administración Estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro.

El proceso de Administración Estratégica se utiliza para que la organización se adapte a las condiciones de un mercado en constante cambio y conforme una estructura competitiva con los recursos, capacidades y aptitudes que evolucionan de manera continua.

9.5.1 MODELO COMPLETO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.



Fuente: *Conceptos de Administración Estratégica*, Fred R. David, Décimo Primera Edición, 2008, Ed. Prentice Hall.



Fuente: Planeación Estratégica, George A. Steiner, Ed. Continental, décima impresión 1992.



Fuente: Seminario de Estrategia Administrativa 2008-2009, Federico Santoyo, UMSNH, Maestría Administración.

9.5.2 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. (Fred R. David, 2008).

El proceso de la Administración Estratégica consta según Fred R. David consta de tres etapas:

La formulación de la estrategia, que incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

La implantación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a cabo a la práctica las estrategias, implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica, la evaluación es la manera de saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, esta consta de tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

- Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales,
- Medir el desempeño y,
- Realizar las acciones correctivas.

En las grandes organizaciones las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: Corporativo, Divisional y Funcional.

9.5.3 TÉRMINOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Ventaja Competitiva (Michael Porter 2003). El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva, es decir, todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización.

Cuando una compañía pone en práctica una estrategia que crea valor y de la cual otras compañías no pueden duplicar los beneficios o la consideran demasiado costosa para imitar, esta empresa cuenta con una ventaja competitiva sostenida o sostenible.

Una compañía tiene con certeza una ventaja competitiva sólo cuando cesan o fracasan los esfuerzos de otras empresas por imitar su estrategia. En muchos casos, cuando una empresa logra una ventaja competitiva, la puede sostener sólo por cierto tiempo. (*Hitt-Ireland-Hoskisson 2008*).

Todas las ventajas competitivas tienen vida limitada. La posibilidad de sostener una ventaja competitiva depende de tres factores: 1) la velocidad con la que los cambios del entorno provoquen que la competencia central se vuelva obsoleta, 2) la existencia de sustitutos de la competencia central y 3) la posibilidad de imitar la competencia central.

Para Hitt e Ireland en su libro Administración estratégica mencionan que aquellas capacidades que son valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles forman las

competencias centrales (son las capacidades que le sirven a una empresa frente a sus rivales) las cuales son fuentes de ventaja competitiva para la empresa ante sus rivales. La empresa solo podrá lograr una ventaja competitiva consistente si los competidores no pueden replicar los beneficios de su estrategia o si éstas carecen de los recursos necesarios para tratar de imitarla

Limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: 1. la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos; 2. la formulación, implantación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de éstos factores.

Competitividad Estratégica. La competitividad estratégica se logra cuando una empresa formula e implanta con éxito una estrategia para la creación de valor.

Las empresas actuales saben que el éxito que tienen actualmente no garantiza la competitividad estratégica ni los rendimientos superiores al promedio en el futuro, es por esto que dichas compañías luchan de manera continua por mejorar a fin de mantener su competitividad. Para todas estas compañías y otras que se enfrentan en el nuevo panorama competitivo, Andrew Grove cree que uno de los desafíos clave consiste en tratar de hacer lo imposible: anticiparse a lo inesperado.

Es necesario que una empresa entienda cómo aprovechar su ventaja a fin de obtener rendimientos superiores al promedio.

Rendimientos Superiores al Promedio (Hitt-Ireland-Hoskisson 2008). Al lograr la competitividad estratégica y aprovechar con éxito su ventaja competitiva, una empresa puede alcanzar su objetivo principal: obtener rendimientos sobre la inversión superiores al promedio. Los rendimientos superiores al promedio son aquellos que exceden los que un inversionista espera obtener de otras inversiones con riesgos similares.

Nuevo Panorama Competitivo (Hitt-Ireland-Hoskisson 2008). En muchas de las industrias globales, la naturaleza fundamental de la competencia está en permanente cambio. El ritmo de esta transformación es implacable y cada vez mayor. Las fuentes convencionales de la ventaja competitiva, como las economías de escala y los elevados presupuestos publicitarios no son muy eficaces en el nuevo panorama competitivo. Además la administración tradicional no lleva a una empresa a la competitividad estratégica, por ello los administradores deben adoptar una nueva mentalidad, que valore la flexibilidad, la velocidad, la innovación, la integración y los retos que surgen de las condiciones en constante cambio. Las condiciones del nuevo panorama competitivo dan como resultado un mundo de negocios arriesgado, en el que las inversiones que se requieren para competir en una escala global son muy elevadas y las consecuencias del fracaso, severas.

Estrategas (Fred R. David 2008). Son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los estrategas de una organización son: los directores generales, presidentes, dueños, presidentes de la junta directiva, director, ejecutivo, canciller, decano o empresario.

Los estrategas ayudan a la organización a reunir, analizar, y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronósticos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos.

Declaración de la visión y la misión.

Para (Fred R. David 2008) una declaración de la visión responde a la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?”. Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

Las declaraciones de la misión son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”, y responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de la visión describe los valores y las prioridades de la organización.

Oportunidades y Amenazas Externas (Fred R. David 2008). Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos, económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

Fortalezas y Debilidades Internas (Fred R. David 2008). Son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores.

Objetivos a Largo Plazo (Fred R. David 2008). Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.

Estrategias (Fred R. David 2008). Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.

Objetivos anuales (Fred R. David 2008). Son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo, estos deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades.

Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción, operaciones, de investigación. Desarrollo y de los sistemas de información gerencial.

Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan las bases sobre las que se asienta la asignación de los recursos.

Políticas (Fred R. David 2008). Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia por que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes.

El proceso de la Administración Estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes.

9.5.4 BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Un gran beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso otorgue más facultades de decisión a los individuos, además ofrece otros beneficios tangibles, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una mayor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas.

Otros beneficios son:

- Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
- Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
- Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
- Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
- Fomenta el pensamiento proactivo.
- Fomenta una actividad favorable hacia el cambio.
- Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

9.5.5 ÉTICA EMPRESARIAL Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Los programas de capacitación en ética deben incluir mensajes del director general que hagan hincapié en las prácticas éticas en el negocio, el desarrollo y el análisis de códigos de ética y los procedimientos para analizar y reportar el comportamiento falto de ética.

Las organizaciones deben adoptar un enfoque más activo que pasivo en sus industrias, y deben esforzarse por influir en los acontecimientos, anticiparse a ellos y tomar iniciativas en vez de sólo responder al entorno. El proceso de administración estratégica encarna este enfoque sobre la toma de decisiones. Representa un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar la futura dirección de la empresa.

CAPÍTULO III.

9.6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA *(Fred R. David 2008).*

9.6.1 ELABORAR LAS DECLARACIONES DE VISIÓN Y LA MISIÓN DEL NEGOCIO.

Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión. Sólo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocios claros y realistas. (Peter Drucker).

Una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior. La labor de un estratega es identificar y proyectar una visión clara (Jhon Keane).

Cuando el conjunto de creencias que dieron origen a un negocio se expresan por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas básicas que subyacen en las declaraciones de misión y visión.

VISIÓN.

Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿Qué queremos llegar a ser?”. Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. La declaración de la visión debe establecerse antes que cualquier otra cosa, esta debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

MISIÓN.

Drucker sostiene que plantear la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, equivale a preguntar “¿Cuál es nuestra misión?”, la declaración de misión es una declaración de la razón de ser de la organización. Responde a la pregunta central. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

La declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quien quiere servir. La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas.

Desarrollar la misión del negocio constituye siempre una elección entre diversas alternativas, cada una de las cuales se basa en diferentes supuestos concernientes a la realidad de la empresa y su entorno. Siempre es una decisión de alto riesgo. Un cambio en la misión siempre conlleva cambios en los objetivos, las estrategias, la organización y el comportamiento. Desarrollar la misión del negocio es un gran paso hacia la eficacia administrativa.

En organizaciones con múltiples divisiones, los estrategas deben asegurarse de que cada división lleve a cabo tareas de administración estratégica, incluyendo el desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión. Cada una de las divisiones debe comprometer a sus gerentes

y empleados en el proceso de desarrollo de declaraciones de visión y misión que sean congruentes con la misión corporativa y la apoyen.

Una declaración de misión eficaz no debe ser demasiado larga; la extensión recomendada es de menos de 200 palabras.

King y Cleland recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración escrita de la misión por las siguientes razones.

- Asegura la uniformidad de propósito dentro de la organización.
- Provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales.
- Establece una idiosincrasia o clima organizacional general.
- Sirve como un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización.
- Facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la organización.
- Especifica propósitos organizacionales y luego los traduce en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

9.6.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN (Fred R. David 2008).

Una declaración de actitud.- que permita generar un rango de objetivos y estrategias alternativas y factibles, así como de reflexionar sobre ellos, debe ser amplia para reconciliar de verdad las diferencias existentes y atraer a los diversos grupos de interés en la organización.

Una orientación hacia el cliente.- Una buena declaración de misión describe no sólo el propósito sino también a los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica en una organización, una buena misión refleja las expectativas de los clientes.

Una declaración de política social.- La política social afecta el desarrollo de la declaración de la misión de la empresa. Los asuntos sociales obligan a los estrategas a considerar no solamente lo que la organización debe a los grupos de interés en ella, sino qué responsabilidades tiene la empresa con los consumidores, ambientalistas, minorías, comunidades y otros grupos. Las políticas sociales afectan directamente a los clientes, los productos, los servicios, los mercados, la tecnología. La rentabilidad, el concepto que la empresa tiene de sí misma y su imagen pública.

9.6.1.2 COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN (Fred R. David 2008).

Las declaraciones de misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante los siguientes componentes:

- 1.- Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- 2.- Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- 3.- Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?

- 4.- Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
- 5.- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- 6.- Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- 7.- Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
- 8.- Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- 9.- Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Las declaraciones de misión y visión son eficaces vehículos de comunicación con los grupos de interés importantes para la empresa, tanto internos como externos.

Cuando los empleados y gerentes dan forma y crean de manera conjunta las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos resultantes reflejan los conceptos personales que los gerentes y empleados tienen en sus mentes acerca de su propio futuro. Una visión compartida crea una comunión de intereses que a su vez creará un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.

Una vez que el documento ha alcanzado su forma final se requiere tomar decisiones acerca de cómo comunicar de la mejor manera la misión a todos los gerentes, empleados y públicos externos de una organización.

Cada organización tiene un propósito o razón de ser que son únicos. Esta singularidad debe verse reflejada en las declaraciones de la visión y la misión. La naturaleza de la visión y la misión de una empresa representan una ventaja competitiva, o bien, una desventaja para ella.

Las declaraciones de la visión y la misión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar la estrategia.

Sin declaraciones claras de la visión y la misión, las acciones que emprenda una compañía a corto plazo pueden resultar contraproducentes para sus intereses a largo plazo. Las declaraciones de visión y misión siempre deberán estar sujetas a revisión, pero, si se preparan con cuidado, casi nunca requerirán cambios sustanciales.

9.6.2 LA EVALUACIÓN EXTERNA. (Fred R. David, 2008).

La evaluación externa, también llamada sondeo del entorno o análisis industrial, se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa, como la creciente competencia extranjera, la migración de ciudades con clima frío a otras más cálidas, una población que envejece, el miedo de los consumidores a viajar y la vulnerabilidad de la bolsa de valores.

El entorno externo influye en el crecimiento y la rentabilidad de una empresa. Las condiciones del entorno externo, crean amenazas y oportunidades para las empresas y también tienen grandes repercusiones en sus acciones estratégicas. Sea cual fuere la industria, el entorno externo es fundamental para la supervivencia y el éxito de una empresa.

Una auditoria externa saca a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse una organización.

El objetivo de una auditoria externa es desarrollar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. La auditoria externa pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles.

9.6.2.1 FUERZAS EXTERNAS CLAVE. (Fred R. David, 2008).

Las fuerzas externas se clasifican en 5 amplias categorías:

1. *Las fuerzas económicas*, los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia.

2. *Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales*, estos cambios ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen en los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones pequeñas y grandes, con o sin fines de lucro.

3. *Fuerzas políticas gubernamentales y legales*, los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto este tipo de factores representan oportunidades y amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones.

4. *Fuerzas tecnológicas*, los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones, este tipo de fuerzas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular la estrategia. Los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones.

5. *Fuerzas competitivas*, una parte importante de una auditoria externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia.

Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos como de servicios industriales como de consumo.

Las fuerzas externas afectan directamente a los proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales.

El proceso de realizar una auditoria externa debe implicar a la mayor cantidad de gerentes y empleados que sea posible.

Para llevar a cabo una auditoria externa, una compañía debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas, esto es a través de fuentes clave de información como periódicos, revistas y publicaciones especializadas en el sector comercial, Internet es otra valiosa fuente de información, una vez reunida dicha información hay que asimilarla y evaluarla.

Freund hace hincapié en que estos factores externos clave deben ser:

- Importantes para lograr objetivos anuales y de largo plazo.
- Mesurables.
- Aplicables a todas las empresas competidoras.
- Jerárquicos en el sentido en que unos atañen a toda la empresa y otros se enfocarán más en áreas funcionales o en divisiones.

9.6.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO. (Fred R. David, 2008).

Casi todas las empresas enfrentan entornos externos muy turbulentos, complejos y globales, y estas condiciones han dificultado cada vez más su interpretación. Por ende, para poder manejar ciertos datos del mismo que con frecuencia son ambiguos o están incompletos, y para conocer mejor en entorno general, las empresas recurren al proceso conocido como análisis del entorno externo. Este proceso continuo implica las siguientes actividades: exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación.

Exploración.- Identificar las primeras señales de tendencias y cambios en el entorno.

Monitoreo.- Detectar el significado por medio de la observación permanente de las tendencias y los cambios del entorno.

Pronóstico.- Preparar proyecciones de los resultados anticipados con base en las tendencias y los cambios observados.

Evaluación.- Determinar los tiempos y la importancia que las tendencias y los cambios en el entorno tienen para las estrategias de las empresas y su administración.

Un objetivo importante del estudio del entorno general radica en identificar oportunidades y amenazas

La lista final de los factores externos clave más importantes debe comunicarse y distribuirse por toda la organización.

9.6.2.3 EL ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (Hitt-Ireland-Hoskisson 2008).

El enfoque de la organización industria O/I sobre la ventaja competitiva supone que los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa logre una ventaja competitiva.

El modelo O/I explica la influencia dominante del ambiente externo en las acciones estratégicas de las empresas. Este modelo especifica que la industria seleccionada para competir tiene mayor influencia en el desempeño de una compañía que las elecciones que los administradores realizan dentro de sus organizaciones.

Este modelo se fundamenta en cuatro suposiciones subyacentes. Primera, que el ambiente externo ejerce presiones e impone limitaciones que determinan las estrategias que darán como resultado rendimientos superiores al promedio. Segunda, que la mayor parte de las empresas que compiten en una industria en particular, o en determinado segmento de una industria, controlan recursos relevantes estratégicamente similares y siguen estrategias parecidas con base en esos recursos. Tercera, sostiene que los recursos que se emplean para implantar las estrategias son muy movibles entre las empresas. Cuarta, supone que quienes toman las decisiones en las empresas son racionales y están comprometidos a actuar en beneficio de sus compañías.

La clave para asegurar y conservar la ventaja competitiva consiste en integrar y comprender de manera efectiva tanto los factores internos como los externos. Equiparar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas constituye la base para una formulación exitosa de la estrategia.

9.6.2.4 PROGRAMAS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA (Hitt-Ireland-Hoskisson 2008).

Es un proceso sistemático y ético para reunir y analizar información en torno a las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia para promover los objetivos de la propia compañía. Es una de las claves para el éxito de las empresas. Cuanto más información y conocimientos reúna una empresa sobre sus competidores, más probable será que pueda formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades más grandes de los competidores representan oportunidades externas; las fortalezas más grandes de los competidores representan amenazas clave.

Las tres misiones básicas de un programa de Inteligencia Competitiva son:

- Ofrecer una comprensión general de una industria y sus competidores.
- Identificar las áreas en las que los competidores son vulnerables y evaluar el efecto que las acciones estratégicas pudieran tener sobre los competidores, e
- Identificar los posibles movimientos de un competidor que pudiera poner en riesgo la posición de la compañía en el mercado.

La información competitiva también resultará útil en las decisiones para la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

La inteligencia competitiva no es espionaje corporativo, ya que el 95% de la información que una empresa necesita para tomar decisiones estratégicas se encuentra disponible y accesible para todo público.

9.6.2.5 ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. (Michael Porter 2004)

Es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. De acuerdo con Michael Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

1.- Rivalidad entre empresas competidoras.- Esta es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad. Conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la industria disminuyen, en algunos casos hasta el punto en que ésta se vuelve intrínsecamente poco atractiva.

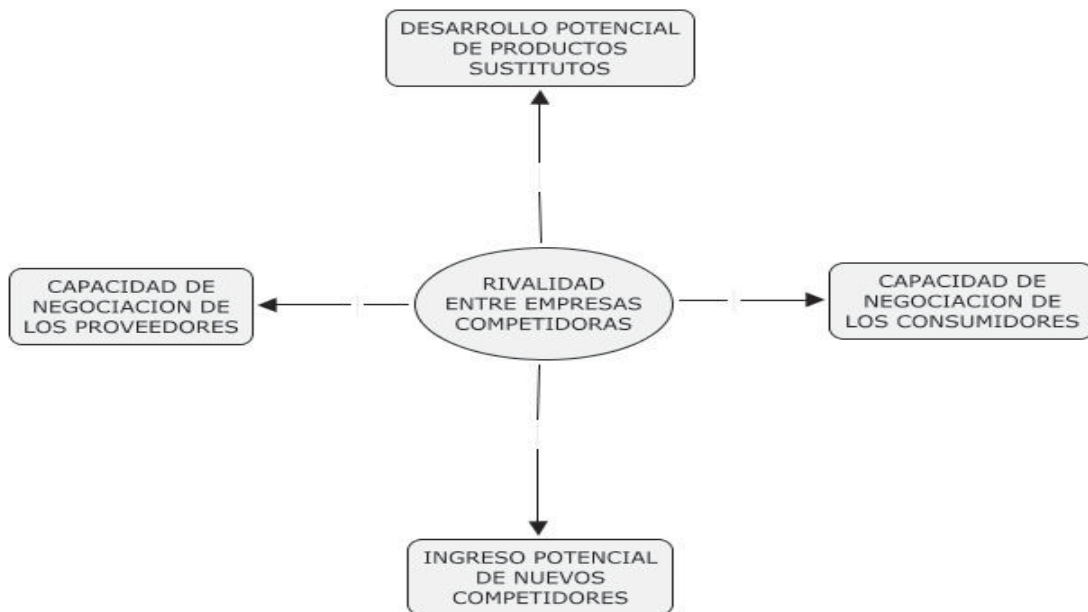
2.- Ingreso potencial de nuevos competidores.- Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. El trabajo del estratega es identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

3.- Desarrollo potencial de productos sustitutos.- En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración de mercado.

4.- Capacidad de negociación de los proveedores.- Esta capacidad afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. Cada vez es más común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por: reducir el costo de inventarios y logística, acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación, mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen reduciendo así el número de defectos y lograr importantes ahorros tanto para sí mismos como para sus proveedores.

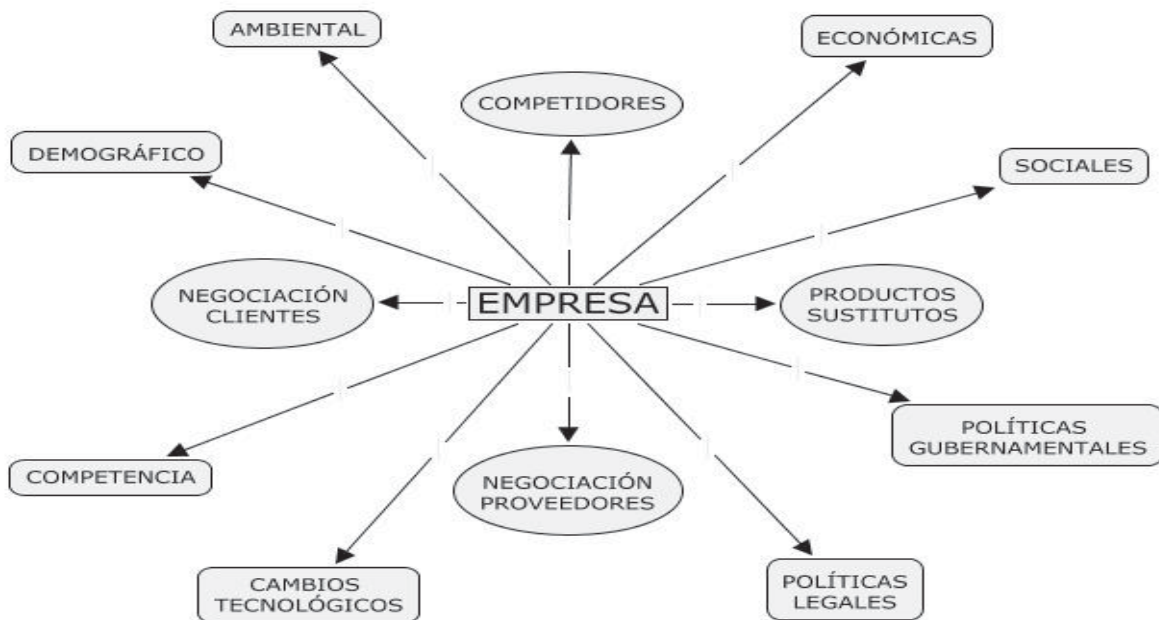
5.- Capacidad de negociación de los consumidores.- Cuando los clientes son muchos están, concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados.

9.6.2.6 EL MODELO DE COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.



Fuente: *Conceptos de Administración Estratégica*, Fred R. David, Décimo primera Edición, 2008.

9.6.2.7 LA EMPRESA Y SU ENTORNO.



Fuente: *Administración Estratégica (Competitividad y globalización, conceptos y casos)*, Michael A Hitt- R. Duane Ireland-Robert E. Hoskisson, Séptima Edición 2008.

9.6.2.8 ANÁLISIS INDUSTRIAL: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) (Fred R. David 2008).

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Una matriz (EFE) se desarrolla en cinco pasos:

1.- Elabore una lista de factores externos clave como se identifica en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a su industria. Mencione primero las oportunidades y luego las amenazas, sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.

2.- Asigne una ponderación a cada factor que oscile de 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero éstas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3.- Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1,2,3 o 4.

4.- Multiplique cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.

5.- Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave que se incluyan en una matriz (EFE), la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0.

La puntuación ponderada promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

9.6.2.9 LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (Fred R. David 2008).

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.

Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (EFE) y (MPC) tienen el mismo significado, sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades donde: 4= fortaleza principal, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad principal.

Hay algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y MPC, la primera es que los factores críticos de éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o fácticos e incluso pueden enfocarse en cuestiones internas. Los factores críticos de éxito de una matriz MPC tampoco están agrupados en oportunidades y amenazas como lo están en una EFE. En una MPC se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa muestra. Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna.

Otros factores que se incluyen a menudo en este análisis son la extensión de la línea de productos, la efectividad de la distribución de ventas, las ventas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y la eficiencia de la producción, la experiencia, las relaciones sindicales, las ventas tecnológicas y la experiencia en el comercio electrónico.

La creciente turbulencia de los mercados e industrias de todo el mundo significa que la auditoría externa se ha convertido en una parte explícita y vital del proceso de administración estratégica.

Las empresas que no se movilizan ni otorgan facultades de decisión a sus gerentes y empleados para que identifiquen, vigilen, pronostiquen y evalúen las fuerzas externas clave fracasarán en anticipar las oportunidades y amenazas y, como consecuencia, seguirán estrategias ineficaces, perderán oportunidades y propiciarán la caída de la organización.

La matriz EFE y las cinco fuerzas de Porter ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben ir acompañadas de un buen juicio intuitivo.

9.6.3 LA EVALUACIÓN INTERNA. (Fred R. David 2008).

Las fortalezas y debilidades internas junto con las amenazas y oportunidades externas y una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

Dentro de las grandes organizaciones, cada división presenta sus fortalezas y debilidades particulares. Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman competencias distintivas. El desarrollo de las ventajas competitivas implica aprovechar al máximo las competencias distintivas. Las estrategias se diseñan en parte para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y, talvez, hasta en competencias distintivas.

9.6.3.1 PROCESO DE DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA INTERNA. (Fred R. David 2008).

Es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial de la empresa.

Llevar a cabo una auditoría interna requiere recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. Es a través de la participación en el desarrollo de una auditoría interna de administración estratégica como los gerentes de los diferentes departamentos y divisiones llegan a comprender la naturaleza y el efecto de las decisiones en otras áreas funcionales del negocio dentro de su compañía.

9.6.3.2 LA VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS (RBV) (Hitt-Ireland-Hoskisson, 2008).

El enfoque de la visión basada en los recursos RBV para la ventaja competitiva sostiene que los recursos internos de una empresa son más importantes que los factores externos para lograr y mantener una ventaja competitiva. Los defensores del enfoque RBV afirman que el desempeño organizacional estará determinado principalmente por los recursos internos, los cuales se clasifican en tres categorías: recursos físicos, humanos y organizacionales.

Otra clasificación de recursos nos la otorga Michael Hitt y Duane Ireland en su libro Administración Estratégica y la cual divide los recursos de la siguiente manera:

Recursos Tangibles:

Recursos financieros

- * Capacidad de endeudamiento de la empresa.
- * Capacidad de la empresa para generar fondos internos.

Recursos organizacionales

- * Estructura formal de las líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación, el control y la coordinación.

| | |
|------------------------------|---|
| Recursos físicos | * Ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa. |
| Recursos Tecnológicos | * Acceso a materias primas. * Acervo de tecnología, como patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales. |
| <i>Recursos Intangibles:</i> | |
| Recursos humanos | * Conocimiento. * Confianza. * Capacidades gerenciales. * Rutinas de la organización. |
| Recursos de innovación | * Ideas. * Capacidades científicas. * Capacidad para innovar. |
| Recursos de reputación | * Reputación entre los clientes. * Nombre de marca. * Percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos. * Reputación entre los proveedores. * Por tener interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes. |

Administrar estratégicamente de acuerdo con el enfoque RBV implica desarrollar y aprovechar al máximo los recursos y capacidades únicos de una empresa, y mantener y fortalecer continuamente tales recursos. Para que un recurso sea valioso, debe ser: poco común, difícil de imitar o difícil de sustituir a menudo llamados indicadores empíricos. Cuanto menos común, imitable y sustituible sea un recurso, más sólida y duradera será la ventaja competitiva de una empresa. Los recursos poco comunes son aquellos que otras empresas rivales no poseen. También es importante que estos mismos recursos sean difíciles de imitar. El tercer indicador empírico que contribuye a que los recursos sean una fuente de ventaja competitiva es la capacidad de reemplazarlos.

9.6.3.3 INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LA CULTURA.

La cultura organizacional se define como “un patrón de comportamiento que ha desarrollado una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir”. La cultura organizacional afecta considerablemente las decisiones del negocio y, por consiguiente, debe evaluarse durante la auditoría interna de la administración estratégica.

El reto actual de la administración estratégica es generar los cambios en la cultura organizacional y las disposiciones individuales que son necesarias para apoyar la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

9.6.3.4 LISTA DE VERIFICACIÓN DE PREGUNTAS PARA UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA (Seminario Planeación Estratégica G. Alfaro Julio-octubre 2008).

La siguiente lista de verificación de preguntas ayudará a determinar las fortalezas y debilidades específicas en el área funcional del negocio.

- 1.- ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
- 2.- ¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?
- 3.- ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?
- 4.- ¿Los gerentes delegan correctamente la autoridad?
- 5.- ¿Es apropiada la estructura de la organización?
- 6.- ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
- 7.- ¿Es alta la moral de los empleados?
- 8.- ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
- 9.- ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

9.6.3.5 MARKETING. (Seminario Planeación Estratégica G. Alfaro Julio-octubre 2008).

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Hay siete funciones de marketing básicas: 1. Análisis de los clientes, 2. Venta de productos y servicios, 3. Planeación de productos y servicios, 4. Fijación de precios, 5. Distribución, 6. Investigación de mercado, 7. Análisis de oportunidades.

9.6.3.6 LISTA DE VERIFICACIÓN DE PREGUNTAS PARA UNA AUDITORÍA DE MARKETING.

- 1.- ¿Los mercados están segmentados eficazmente?
- 2.- ¿Está bien posicionada la organización frente a sus competidores?
- 3.- ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
- 4.- ¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?
- 5.- ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
- 6.- ¿La empresa realiza investigaciones de mercado?
- 7.- ¿La calidad del producto y servicio al cliente son buenos?
- 8.- ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
- 9.- ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?
- 10.- ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas.

9.6.3.7 FINANZAS Y CONTABILIDAD. (Seminario Planeación Estratégica G. Alfaro Julio-octubre 2008).

La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables.

Las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de endeudamiento y la decisión de dividendos. El análisis de indicadores financieros es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos.

La decisión de inversión, también llamada presupuestación del capital, es la asignación y reasignación de capital y recursos a proyectos, productos, activos y divisiones de una organización. La decisión de financiamiento determina la mejor estructura de capital para la empresa e implica examinar varios métodos por medio de los cuales la empresa puede reunir capital, esta decisión debe considerar las necesidades del capital del trabajo tanto en el corto como en el largo plazo. Las decisiones de dividendos relacionan asuntos como el porcentaje de ingresos que se paga a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados en el tiempo, y la recompensa o emisión de acciones.

9.6.3.8 PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS.

1.- Los indicadores de liquides.- Que miden la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo.

Indicador actual.

Indicador rápido.

2.- Los indicadores de endeudamiento.- Miden hasta que punto la empresa se ha financiado por medio de deuda.

Razón entre deuda y activos totales.

Razón entre deuda y capital.

Razón entre deuda y capital a largo plazo.

Razón de intereses devengados.

3.- Los indicadores de rentabilidad.- Miden la eficacia general de la administración, que se muestra en los rendimientos generados por ventas e inversiones.

Margen bruto de ganancia.

Margen de ganancia de operación.

Margen neto de ganancias.

Rendimiento sobre los activos totales.

Rendimientos sobre el capital de los accionistas.

Ganancias por acción.

Razón entre precio y ganancias.

4.- Los indicadores de actividad.- Mide que tan eficazmente una empresa hace uso de sus recursos.

Rotación de inventarios.

Rotación de activos fijos.

Rotación de activos totales.

Rotación de cuentas por cobrar.

Periodo promedio de recuperación.

5.- Los indicadores de crecimientos.- Miden la capacidad de la empresa para mantener una posición económica creciente dentro de la economía y la industria.

Ventas.

Ingreso Neto.

Ganancia por acción.

Dividendos por acción.

El análisis de indicadores financieros debe ir más allá del cálculo e interpretación real de los indicadores. Este debe llevarse a cabo para saber:

- 1.- ¿Cómo ha variado cada indicador con el tiempo?, ésta información provee los medios para evaluar tendencias históricas.
- 2.- ¿Cómo se comporta cada indicador con las normas de la industria?
- 3.- ¿Cómo se comporta cada indicador con los de los competidores más importantes?

9.6.3.9 LISTA DE VERIFICACIÓN DE PREGUNTAS PARA UNA AUDITORÍA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD.

- 1.- ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros?
- 2.- ¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?
- 3.- ¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o de acciones?
- 4.- ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
- 5.- ¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital?
- 6.- ¿Son razonables las políticas del pago de dividendos?
- 7.- ¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- 8.- ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

9.6.3.10 PRODUCCION Y OPERACIONES. (Seminario Planeación Estratégica G. Alfaro Julio-octubre 2008).

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformación y salidas en todas las industrias y mercados.

Entre las funciones básicas de la administración de producción se encuentran:

- 1.- *Proceso.*- Que incluyen las decisiones de elección de la tecnología, la organización de la instalación, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de la planta, el análisis de transporte, etc.
- 2.- *Capacidad.*- Tiene que ver con las determinaciones de los niveles de producción óptimos para la organización.
- 3.- *Inventario.*- Implican la administración de los niveles de materia prima, trabajos en proceso y bienes terminados.
- 4.- *Fuerza laboral.*- Las decisiones específicas incluyen el diseño de puestos, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas laborales y las técnicas de motivación.
- 5.- *Calidad.*- Las decisiones de calidad están orientadas al aseguramiento de la producción de bienes y servicios de alta calidad. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestro, pruebas, aseguramiento de la calidad y control de costos.

9.6.3.11 LISTA DE VERIFICACIÓN DE PREGUNTAS PARA UNA AUDITORÍA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.

- 1.- ¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?
- 2.- ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
- 3.- ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
- 4.- ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?
- 5.- ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?
- 6.- ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?

9.6.3.12 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. (Seminario Planeación Estratégica G. Alfaro Julio-octubre 2008).

Muchas empresas en la actualidad no cuentan con instalaciones de investigación y desarrollo y muchas otras dependen de las actividades exitosas de I&D para su supervivencia.

9.6.3.13 AUDITORÍA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

- 1.- ¿La empresa cuenta con instalaciones para investigación y desarrollo? ¿Son adecuadas?
- 2.- Si se emplean empresas externas para investigación y desarrollo ¿Son rentables?
- 3.- ¿Está bien calificado el personal de investigación y desarrollo de la organización?
- 4.- ¿Se asignan eficazmente los recursos para investigación y desarrollo?
- 5.- ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?
- 6.- ¿Es eficaz la comunicación entre investigación y desarrollo y las otras unidades organizacionales?
- 7.- ¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?

9.6.3.14 SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL. (Seminario Planeación Estratégica G. Alfaro Julio-octubre 2008).

La información une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información representa una fuente importante para lograr una ventaja o desventaja gerencial competitiva. El objetivo de un sistema de información gerencial es mejorar el desempeño de una empresa aumentando la calidad de las decisiones administrativas.

Los beneficios de un sistema de información eficaz incluyen un mayor entendimiento de las funciones del negocio, mejores comunicaciones, toma de decisiones mas informadas, mejor análisis de problema y mayor control. Los sistemas de información son un recurso estratégico importante, que vigila asuntos y tendencias externos e internos, identifica amenazas competitivas y contribuye en la implementación, evaluación y control de la estrategia. El software para la planeación estratégica debe ser sencillo y fácil de usar. La simplicidad permite una gran participación entre los gerentes de una empresa y la participación es esencial para la implementación eficaz de la estrategia.

9.6.3.15 AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

- 1.- ¿Todos los administradores en la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
- 2.- ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
- 3.- ¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?
- 4.- ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?
- 5.- ¿Existe un sistema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
- 6.- ¿Los estrategas de la compañía están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
- 7.- ¿El sistema de información es amigable con el usuario?

8.- ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?

9.- ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?

10.- ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

9.6.3.16 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR (VCA) (Fred R. David 2008).

De acuerdo con Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio se producen. Una empresa será rentable mientras los ingresos totales excedan a los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

El análisis de la cadena de valor se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El análisis intenta asignar un costo a cada actividad individual, tanto en términos de tiempo como de dinero.

9.6.3.17 BENCHMARKING. (Fred R. David. 2008)

El benchmarking es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias en el mercado. El benchmarking implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las mejores prácticas entre las empresas competidoras, con la finalidad de duplicar o mejorar tales prácticas. La parte más difícil del benchmarking es tener acceso a las actividades de la cadena de calor de otras empresas con sus costos asociados.

9.6.3.18 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) (Fred R. David 2008).

Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1.- Elabore una lista de factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.

2.- Asigne una ponderación a cada factor que oscile de 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones de los factores que se considera que tiene la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3.- Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación=4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

4.- Multiplique cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5.- Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado puede abarcar desde 1.0 bajo hasta 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave.

La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total por que las ponderaciones siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración.

En empresas de muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de negocios debe construir una matriz EFI. Luego, las matrices divisionales se integran para desarrollar una matriz general EFI corporativa.

Administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información general representan las operaciones esenciales de la mayoría de los negocios. Una auditoría de la administración estratégica de las operaciones internas de una empresa es vital para la salud de la organización.

La matriz EFE, la matriz de perfil competitivo, la matriz EFI y las declaraciones de visión y misión brindan la información fundamental necesaria para formular con éxito estrategias competitivas. El proceso de llevar a cabo una auditoría interna representa una oportunidad para que los gerentes y empleados de toda la organización participen en la determinación del futuro de la empresa. La participación en el proceso puede motivarlos y movilizarlos.

9.6.4 ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO. (Fred R. David 2008).

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr los objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios. Brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de puestos.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones. Primera, los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización, sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes, los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y el logro, constituyen las bases para diseñar los puestos y para organizar las actividades que se tienen que llevar a cabo dentro de una organización, también señalan la dirección y permiten que haya sinergia en la empresa.

Sin objetivos a largo plazo una organización navegaría sin rumbo fijo hacia algún destino desconocido.

Dos tipos de objetivos son especialmente comunes en las organizaciones: Los financieros y los estratégicos.

Objetivos financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias por acción, precios cada vez más altos de las acciones, mejor flujo de efectivo.

Objetivos financieros incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales, entrega más rápido, lapsos más cortos entre el diseño de un producto y su lanzamiento, menores costos, mayor calidad de los productos, mayor cobertura geográfica, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado que los rivales.

Aunque los objetivos financieros son especialmente importantes en las empresas a menudo ocurre un intercambio tal entre los objetivos financieros y los estratégicos. Ambos tipos de objetivos deben incluir objetivos de desempeño tanto anuales como a largo plazo.

9.6.4.1 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) (Fred R. David 2008).

Es una técnica de evaluación y control de estrategias. Un cuadro de mando integral efectivo contiene una combinación cuidadosamente escogida de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa. El objetivo principal del cuadro de mando integral es equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos de los clientes y los de las operaciones.

Para una empresa, el cuadro de mando es simplemente el listado de todos los objetivos clave por los que se debe trabajar, junto con una dimensión de tiempo asociada que especifique el momento en que debe lograrse cada objetivo; también indica el responsable principal o la persona, departamento o división con quien se puede entrar en contacto para cada objetivo.

9.6.4.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS (Fred R. David 2008).

Las estrategias alternativas que una empresa puede seguir se clasifican en 11 acciones:

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL.

Estas estrategias permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y competidores.

- 1.- Integración directa.- Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
- 2.- Integración hacia atrás.- Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.
- 3.- Integración horizontal- Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.

ESTRATEGIAS INTENSIVAS.

Se les llama intensivas por que requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.

- 4.- Penetración de mercado.- Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.
- 5.- Desarrollo de mercado.- Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
- 6.- Desarrollo de productos.- Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN.

- 7.- Diversificación relacionada.- Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.
- 8.- Diversificación no relacionada.- Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

- 9.- Reducción.- Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en ventas y utilidades.
- 10.- Desinversión.- Vender una división o parte de una organización.
- 11.- Liquidación.- Vender todos los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.

Muchas organizaciones, si no es que la mayoría, siguen al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero una estrategia de combinación podría ser excepcionalmente riesgosa si se lleva demasiado lejos.

En las grandes empresas, existen cuatro niveles de estrategias: corporativo (director general), divisional (el presidente o vicepresidente ejecutivo), funcional (el director de finanzas, información, gerente de recursos humanos, director de marketing) y operacional (gerente de planta

y de ventas regionales entre otros). Sin embargo en las organizaciones pequeñas, existen sólo tres niveles de estrategias: empresarial, funcional y operacional.

9.6.4.3 LAS CINCO ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER (Michael Porter 2008).

Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costos (hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios), diferenciación (estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios) y enfoque (significa elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores, Porter llama a estas tres bases estrategias genéricas.

Tipo 1. Liderazgo de costos –bajo costo.

Tipo 2. Liderazgo de costos –mejor valor.

Tipo 3. Diferenciación.

Tipo 4. Enfoque: bajo costo.

Tipo 5. Enfoque: mejor valor.

Compartir las actividades y los recursos mejora la ventaja competitiva al bajar los costos o aumentar la diferenciación, además de fomentar la participación. Porter destaca la necesidad de que las empresas transfieran habilidades y experiencia eficazmente entre las unidades de negocios autónomas para ganar ventaja competitiva.

9.6.4.4 MEDIOS PARA LOGRAR ESTRATEGIAS (Fred R. David 2008).

EMPRESAS CONJUNTAS.

La empresa conjunta es una estrategia común que se presenta cuando dos o más empresas forman una sociedad o consorcio temporal con el fin de aprovechar algunas oportunidades. Las empresas conjuntas y los acuerdos de cooperación se están utilizando cada vez más por que permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y contactos, globalizar operaciones y minimizar los riesgos. Las empresas conjuntas y las asociaciones a menudo se utilizan para aprovechar una oportunidad que es muy compleja, cara o arriesgada para que la siga una sola empresa.

En un mercado global unido por Internet, las empresas conjuntas, las sociedades y las alianzas están resultando ser formas más eficaces que las fusiones y adquisiciones para mejorar el crecimiento corporativo. Las alianzas estratégicas adoptan muchas formas, incluyendo la subcontratación (outsourcing), compartir información, marketing conjunto e investigación y desarrollo conjunto. Una razón importante para que las empresas estén utilizando la asociación como un medio para lograr estrategias es la globalización.

Aunque las empresas conjuntas y las asociaciones son preferibles a las fusiones como medios para lograr estrategias, no todas son exitosas. La buena noticia es que las empresas conjuntas y sociedades son menos riesgosas para las empresas que las fusiones, pero la mala noticia es que muchas fracasan.

FUSIONES Y ADQUISICIONES.

La fusión y adquisición son dos maneras que se utilizan comúnmente para seguir estrategias. Una fusión se realiza cuando dos organizaciones de aproximadamente el mismo tamaño se unen para formar una empresa. Una adquisición ocurre cuando una gran organización compra una empresa pequeña o viceversa. Cuando una fusión o adquisición no es deseada por ambas partes, se llama toma de control o toma de control hostil. Por el contrario si ambas empresas desean la adquisición, se le denomina fusión amistosa. No todas las fusiones son eficaces y exitosas.

Algunas razones clave de por qué muchas fusiones y adquisiciones fracasan son:

- Dificultad de integración.
- Evaluación incorrecta del objetivo.
- Un endeudamiento excesivo o extraordinario.
- Incapacidad para lograr sinergia.
- Demasiada diversificación.
- Los gerentes se preocupan demasiado por la adquisición.
- Adquisición demasiado costosa.
- Dificultades para integrar las diferentes culturas de la organización.
- Baja moral de los empleados a causa de los despidos y justificaciones.

Razones para llevar a cabo las fusiones y adquisiciones:

- Aprovechar mejor la capacidad.
- Hacer un mejor uso de la fuerza de ventas existente.
- Reducir el personal administrativo.
- Obtener economías de escala.
- Enfrentar las tendencias temporales de las ventas.
- Obtener acceso a nuevos proveedores, distribuidores, clientes, productos y acreedores.
- Obtener nueva tecnología.
- Reducir las obligaciones fiscales.

9.6.4.5 VENTAJAS DE SER EL PRIMERO EN ENTRAR. (Hitt-Ireland-Hoskisson, 2008)

Se refiere a los beneficios que obtiene una empresa al entrar en un nuevo mercado o al desarrollar un nuevo producto o servicio antes que las empresas rivales. Algunas de las ventajas de ser pionero incluyen asegurar el acceso a recursos poco habituales, obtener nuevos conocimientos de factores y asuntos clave, y forjar una participación de mercado así como una posición que sea fácil de defender y costosa para que las empresas rivales la consigan.

Ser el primero en entrar a un mercado es especialmente recomendable cuando esto permite:

- Crear la imagen y reputación de una empresa entre los compradores.
- Producir ventajas de costos sobre los rivales en términos de nuevas tecnologías, nuevos componentes, nuevos canales de distribución, etc.
- Formar clientes muy leales.
- Hacer que la imitación o la duplicación por parte de un rival sea muy difícil o poco probable.

La investigación de la administración estratégica indica que las ventajas de los primeros en entrar al mercado tienden a ser mayores cuando los competidores tienen casi el mismo tamaño y poseen recursos similares. Si los competidores no son del mismo tamaño, entonces los competidores más grandes pueden esperar mientras otros hacen inversiones y cometen los errores iniciales, para después responder con más eficiencia y mayores recursos.

9.6.4.6 SUBCONTRATACIÓN. (Hitt-Ireland-Hoskisson, 2008)

La subcontratación u outsourcing de servicios empresariales es una nueva actividad comercial que crece rápidamente y que realizan empresas al hacerse cargo de las operaciones funcionales, como recursos humanos, sistemas de información, nómina, contabilidad, servicios al cliente e incluso marketing de otras empresas.

Las ventajas de la subcontratación son: es menos costoso, permite a la empresa enfocarse en su actividad principal y permite a la empresa ofrecer mejores servicios, además permite a la empresa alinearse con los mejores proveedores del mundo que se dedican a desempeñar las tareas especiales, otorga flexibilidad a la empresa si las necesidades de los clientes cambiaran inesperadamente y permite a la empresa concentrarse en otras actividades internas de la cadena de valor, que son esenciales para conservar la ventaja competitiva.

9.6.5 GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS (Fred R. David 2008).

El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, lo más probable es que las estrategias alternativas representen los pasos sucesivos que conduzcan a la empresa desde su estado actual a la situación futura deseada. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la visión, la misión, los objetivos y las auditorías internas y externas que realiza la empresa; son consistentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien, o se desarrollan a partir de ellas.

9.6.5.1 EL PROCESO DE GENERAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS. (Fred R. David 2008).

Se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias. Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión y que a su vez elaboraron las auditorías tanto internas como externas.

Todos los participantes en el análisis y la elección de las estrategias deben contar con la información de las auditorías externa e interna de la compañía. Esta información, junto con la declaración de misión de la empresa ayudará a los participantes a cristalizar en sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar más a la organización. En este proceso intelectual debe alentarse la creatividad.

Se debe escribir una lista de las estrategias propuestas. Una vez que se han expresado y comprendido todas las estrategias posibles que sugieren los participantes, serán ellos mismos quienes las clasifiquen según el grado de pertinencia y de acuerdo con una escala donde:

- 1= no se debe implementar.
- 2= posiblemente se deba implementar.
- 3= es casi un hecho que se debe implementar.
- 4= Definitivamente se debe implementar.

Este proceso dará lugar a una lista de prioridades de las mejores estrategias que reflejen la sabiduría colectiva del grupo.

Las siguientes herramientas son aplicables a organizaciones de todos los tamaños y tipos y, ayudarán a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

ESQUEMA ANALÍTICO DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David 2008, Décimo primera Edición, Prentice Hall.

La etapa 1 llamada etapa de entrada, resume la información básica de entrada necesaria para formular las estrategias, la información derivada de estas tres matrices brinda los datos básicos de entrada para las matrices de las etapas de conciliación y decisión. Las herramientas de entrada requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias.

La etapa 2 llamada etapa de conciliación, se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos, las cinco técnicas ilustradas anteriormente en esta etapa se pueden utilizar en la secuencia que se desee, estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de entrada para conciliar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas.

9.6.5.2 MATRIZ FODA (Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas). (Fred R. David 2008).

Es una herramienta importante de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO (fortalezas-oportunidades).- Esta estrategia utiliza las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, es decir aquella posición de las empresas en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos. Cuando una empresa tiene debilidades, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO (debilidades-oportunidades).- Tiene como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA (fortalezas-amenazas).- Esta estrategia utiliza las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.

Las estrategias DA (debilidades-amenazas).- Estas son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación.

Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

- 1.- Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
- 2.- Listar las amenazas externas clave de la empresa.
- 3.- Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
- 4.- Listar las debilidades internas clave de la empresa.
- 5.- Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
- 6.- Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- 7.- Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- 8.- Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

MATRIZ FODA (Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas). (Fred R. David 2008).

| | | |
|------------------|-----------------|-----------------|
| | FORTALEZAS –F | DEBILIDADES –D |
| OPORTUNIDADES –O | ESTRATEGIAS- FO | ESTRATEGIAS- DO |
| AMENAZAS -A | ESTRATEGIAS- FA | ESTRATEGIAS- DA |

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David 2008, Décimo primera Edición, Prentice Hall.

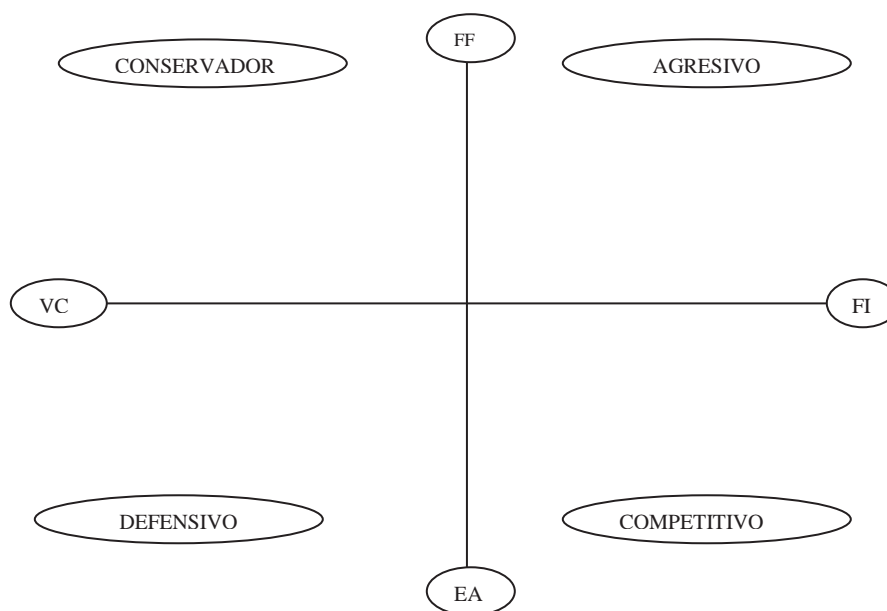
El propósito de cada herramienta de conciliación de la etapa 2 es generar estrategias alternativas viables, y no seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA serán seleccionadas para implementación.

Aunque la matriz FODA se utiliza ampliamente en la planeación estratégica, el análisis tiene algunas limitaciones como: la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no debe ser un fin en sí misma. La matriz constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre cómo podrían implementarse las estrategias propuestas, así como para considerar los gastos y beneficios que podrían conducir en última instancia a la ventaja competitiva. Otra desventaja es que el análisis FODA es una evaluación estática en el tiempo, cuando las capacidades, las amenazas y las estrategias cambian, existe la posibilidad de que la dinámica de un entorno competitivo no quede de manifiesto en una sola matriz. Una tercera desventaja es que este análisis podría llevar a la empresa a acentuar demasiado un único factor interno o externo a la hora de formular estrategias.

9.6.5.3 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE). (Fred R. David 2008).

Esta es otra herramienta importante de conciliación, su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

LA MATRIZ SPACE.



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimo primera Edición 2008, Prentice Hall.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz SPACE. Al desarrollar una matriz SPACE se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFI y EFE de la empresa.

Los pasos requeridos para desarrollar la matriz SPACE son los siguientes:

- 1.- Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera FF, la ventaja competitiva VC, la estabilidad ambiental EA y la fortaleza de la industria FI.
- 2.- Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF

y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.

3.- Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4.- Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz SPACE.

5.- Sume las dos puntuaciones en el eje "x" y trace el punto resultante en X. sume las dos puntuaciones en el eje "y" y trace el punto resultante en Y. Trace la intersección del nuevo punto "xy".

6.- Dibuje un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Si la empresa se sitúa en el cuadrante agresivo esto significa que la organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas, esto significaría la penetración a nuevos mercados, desarrollo de productos o servicios, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una combinación de las anteriores. El cuadrante conservador implicaría que la empresa tendría que mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos, las estrategias conservadoras incluyen la penetración de mercados, el desarrollo de mercados o productos y la diversificación concéntrica. El posicionarse en el cuadrante defensivo significaría que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas, las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. El cuadrante competitivo entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas.

La etapa 3 llamada etapa de decisión implica una sola técnica, la matriz de planeación estratégica cuantitativa, esta matriz utiliza información de entrada de la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas en la etapa 2. Una MPEC revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

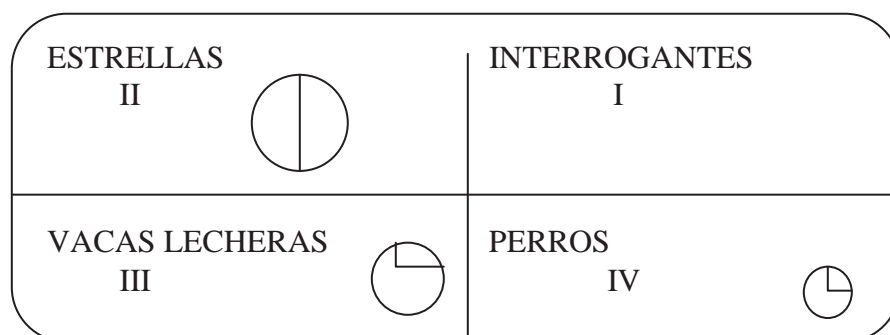
Estas nueve técnicas incluidas en el esquema de formulación de la estrategia requieren la integración de la intuición y el análisis

9.6.5.4 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). (Fred R. David 2008).

Las divisiones autónomas (o los centros de utilidades) de una organización conforman lo que se llama la cartera de negocios. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diversas industrias, a menudo es necesario desarrollar una estrategia separada para cada negocio. La matriz Boston Consulting Group está diseñada para mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional en la formulación de estrategias.

La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial, esta matriz permite que una organización multidivisional maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con las otras divisiones de la organización.

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP. POSICIÓN RELATIVA DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO.



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimo primera Edición 2008, Prentice Hall.

Cada círculo representa una división separada. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos corporativos generados por esa unidad de negocio y la rebanada de pastel indica la proporción de utilidades corporativas generadas por esa división.

Interrogantes.- Las divisiones del cuadrante I tienen una baja posición relativa de participación de mercado; sin embargo, compiten en una industria de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación de efectivo es baja. Son interrogantes por que la organización debe decidir si los consolida mediante una estrategia intensiva o si los vende.

Estrellas.- Los negocios del cuadrante II representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en términos de crecimiento y rentabilidad. Las divisiones con una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento en su industria deben recibir una inversión sustancial para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes.

Vacas Lecheras.- Las divisiones colocadas en el cuadrante III tienen una alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Se les llama vacas lecheras por que generan efectivo superior a sus necesidades, pero también por que se les ordeña a

menudo. Muchas de las vacas lecheras de hoy fueron estrellas en el pasado. El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica son estrategias atractivas para este cuadrante, sin embargo conforme esta división se vuelve débil, la reducción o la desinversión resultan más apropiadas.

Perros.- Las divisiones del cuadrante IV de la organización tienen baja posición relativa de participación de mercado y compiten en una industria lenta o de ningún crecimiento de mercado. Por su débil posición interna y externa, estos negocios a menudo se liquidan, se venden o se reducen. Cuando una división se convierte inicialmente en un perro, la reducción puede ser la mejor estrategia a seguir, puesto que muchas divisiones en este caso han recobrado fuerzas para convertirse en divisiones viables y rentables.

La ventaja principal de la matriz BCG es que dirige la atención hacia el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de varias divisiones de una organización.

La matriz BCG, como todas las técnicas analíticas, tiene algunas limitaciones. Considerar cada negocio como Estrella, Interrogante, Vaca lechera o Perro es una simplificación excesiva; muchos negocios se ubican justo en medio de la matriz BCG y, por consiguiente, no son fácilmente clasificables. Además, la matriz BCG no refleja si las diferentes divisiones o sus industrias están creciendo o dejan de crecer en el transcurso del tiempo, es decir, la matriz no ofrece ninguna noción temporal, sino que es como la fotografía de una organización: una imagen detenida de un punto determinado del tiempo.

9.6.5.5 LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE). (Fred R. David 2008).

La matriz interna-externa (IE) coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que ambas herramientas implican trazar las divisiones de la organización en un diagrama; ésta es la razón por la cual se les llama matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución de ventas de cada división y las rebanadas del pastel revelan el porcentaje de la contribución de utilidades de cada división en las matrices BCG e IE.

La matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz BCG. Además las implicaciones estratégicas de cada matriz son diferentes. Por estas razones, los estrategas de las empresas con múltiples divisiones desarrollan a menudo ambas matrices la BCG y la IE, para formular estrategias alternativas.

Una práctica común es desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el presente y después desarrollar matrices proyectadas para las expectativas del futuro. Este análisis antes y después pronostica el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre la cartera de divisiones de una organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje “x” y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje “y”.

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II y IV es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las

más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII y IX es cosechar o desechar. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella.

PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFEI.

| PUNTA- CIONES PONDERA- DAS TOTALES EFEI. | | FUERTE 3.0 A 4.0 | PROMEDIO 2.0 A 2.99 | DÉBIL 1.0 A 1.99 |
|---|------------------|------------------|------------------------|------------------|
| | ALTA 3.0 A 4.0 | I | II | III |
| | MEDIA 2.0 A 2.99 | IV | V | VI |
| | BAJA 1.0 A 1.99 | VII | VIII | IX |

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimo primera Edición 2008, Prentice Hall.

Es común que las organizaciones desarrollen matrices IE con base en regiones geográficas y en productos para formular estrategias y asignar con más eficacia sus recursos entre las divisiones.

9.6.5.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA. (Fred R. David 2008).

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia, pero de la misma manera se podrían colocar las divisiones de una empresa.

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en una excelente posición estratégica. Cuando una organización del cuadrante I tiene exceso de recursos, la integración directa, hacia atrás y horizontal resultan estrategias más eficaces. Cuando una empresa del cuadrante I depende demasiado de un solo producto, entonces la diversificación relacionada podría reducir los riesgos asociados con una línea estrecha de productos.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar seriamente su actual enfoque de mercado. Aunque su industria esté en crecimiento, no pueden competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la empresa es ineficaz y cual es la mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad, en este cuadrante las empresas están en una industria de rápido crecimiento de mercado, una estrategia intensiva es generalmente la primera opción que debe considerarse.

Las organizaciones del cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben realizar cuanto antes algunos cambios drásticos para evitar un mayor descenso y una posible liquidación.

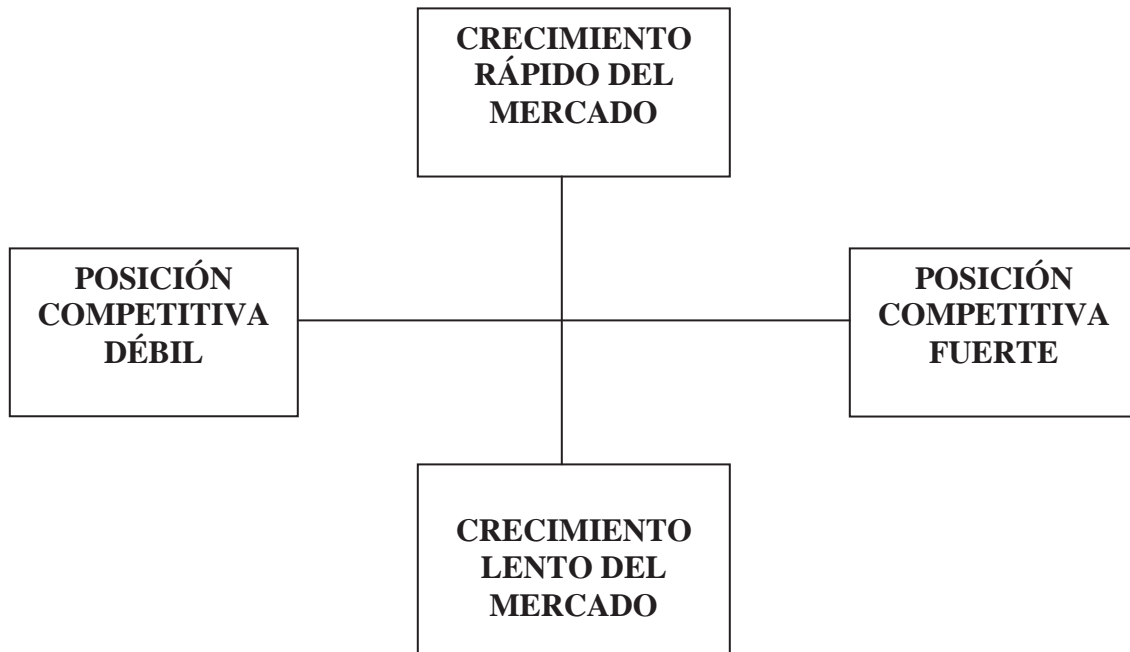
Los negocios del cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte pero están en una industria de lento crecimiento. Estas empresas tienen la fortaleza suficiente para lanzar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras; tienen por lo general, altos niveles de flujo efectivo y necesidades de crecimiento interno limitadas, además de que suelen seguir una diversificación exitosa relacionada o no relacionada.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.

| | |
|---|--|
| <p>Cuadrante II Desarrollo de Mercado. Penetración de Mercado. Desarrollo de Productos. Integración Horizontal. Desinversión. Liquidación.</p> | <p>Cuadrante I Desarrollo de Mercado. Penetración de Mercado. Desarrollo de Productos. Integración Horizontal, directa y hacia atrás. Diversificación Relacionada.</p> |
| <p>Cuadrante III. Reducción. Diversificación Relacionada Diversificación no relacionada. Desinversión. Liquidación.</p> | <p>Cuadrante IV. Diversificación Relacionada Diversificación no relacionada. Empresas Conjuntas.</p> |

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimo primera Edición 2008, Prentice Hall.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimo primera Edición 2008, Prentice Hall.

La etapa de decisión.

El análisis y la intuición brindan una base para tomar decisiones referentes a la formulación de estrategias. Las técnicas de conciliación que se acaban de analizar revelan estrategias alternativas viables.

9.6.5.7 MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ALTERNATIVA. (MPEC). (Fred R. David 2008).

Además de los procedimientos para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades, existe una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz de planeación estratégica cuantitativa. Esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MPEC utiliza los datos de entrada del análisis de la etapa 1 y los resultados del análisis de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas. Es decir la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo que configuran la etapa 1, junto con las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia que forman parte de la etapa 2, brindan la información necesaria para construir una MPEC (etapa 3). La MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados.

Conceptualmente, la MPEC determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejoran. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la ponderación del efecto acumulativo de cada factor crítico interno y externo de éxito.

PASOS PARA ELABORAR LA MATRIZ MPEC.

Paso 1.- En la columna izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas. Esta información se debe tomar directamente de la matriz EFE y de la matriz EFI. En la MPEC se deben introducir un mínimo de 10 factores críticos externos y de 10 factores críticos internos para el éxito.

Paso 2.- Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo. Estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y la matriz EFI. Las ponderaciones se presentan en una columna justo a la derecha de los factores críticos externos e internos del éxito.

Paso 3.- Examine las matrices de la etapa 2 (de conciliación) e identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica. Registre estas estrategias en la fila superior de la MPEC. Si es posible, agrupe las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

Paso 4.- Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las puntuaciones del grado de atractivo se determinan mediante el examen de cada factor interno o externo clave. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1= no atractiva, 2= poco atractiva, 3= razonablemente atractiva y 4= muy atractiva. Hay que trabajar fila por fila para desarrollar una MPEC. Se utiliza un guión para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará. Si en una estrategia recibe un guión, entonces todas las demás en la fila deben recibir un guión.

Paso 5.- Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo. Las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones del paso 2 por las puntuaciones del grado de atractivo del paso 4 de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno. Cuanto más alta sea la puntuación total del grado de atractivo, más atractiva es la alternativa estratégica.

Paso 6.- Calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Hay que sumar las puntuaciones totales del grado de atractivo en cada columna de la estrategia de la matriz MPEC. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo revela qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas.

Hay que evitar dar a cada estrategia la misma puntuación del grado de atractivo. También hay que tomar en cuenta que en una sola fila debe evitarse repetir los 4, 3, 2 y 1, debe trabajarse fila por fila y no columna por columna. Estas son pautas importantes que hay que tomar en cuenta para elaborar una MPEC.

Una característica positiva de la MPEC es que los conjuntos de estrategias se pueden examinar en forma secuencial o simultánea, se podrían evaluar primero las estrategias del nivel corporativo, luego las del nivel divisional y después las del nivel funcional.

Otra característica positiva de la MPEC es que requiere que los estrategias integren los factores internos y externos pertinentes en el proceso de decisión. Desarrollar una MPEC hace menos probable que los factores clave se pasen por alto o se ponderen de manera inadecuada.

9.6.5.8 ASPECTOS CULTURALES EN LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA. (Hitt-Ireland-Hoskisson, 2008).

Todas las organizaciones tienen una cultura. La cultura incluye un conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes compartidos que describen a una empresa. La cultura constituye la forma única que cada organización tiene de hacer negocios. Si en la organización no se cultiva una cultura de apoyo, entonces los cambios de estrategia resultarán ineficaces o incluso contraproducentes. La cultura de una empresa puede ser antagónica a las nuevas estrategias y el resultado de ese antagonismo será la confusión y el desorden.

9.6.5.9 LA POLÍTICA DE LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA. (Hitt-Ireland-Hoskisson, 2008).

Todas las organizaciones son políticas. A menos que sean encauzadas, las maniobras políticas consumen tiempo valioso, trastornan los objetivos organizacionales, desperdician la energía humana y dan como resultado la pérdida de empleados valiosos. Las políticas internas afectan la elección de las estrategias en todas las organizaciones. Una responsabilidad importante de los estrategas es dirigir el desarrollo de las coaliciones, consolidar la noción generalizada de equipo y ganar el apoyo de personas y de grupos claves.

Con el desarrollo de mejores herramientas para la formulación de estrategias, los factores políticos son menos importantes a la hora de tomar decisiones estratégicas.

9.6.5.10 CUESTIONES DE AUTORIDAD. (Fred R. David, 2008).

No aceptar la responsabilidad de revisar o de evaluar la estrategia de una empresa se considera una infracción seria de los deberes de un director. Cada vez con mayor frecuencia, los accionistas, los organismos gubernamentales y los clientes demandan legalmente a los directores por fraude, omisiones, informes imprecisos, negligencia e ignorancia culpable de las operaciones de sus empresas.

CAPÍTULO IV.

9.7 IMPLMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

9.7.1 IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS. (Fred R. David, 2008).

Sin comprensión o sin compromiso. Los esfuerzos para la implementación de la estrategia enfrentan problemas importantes.

Implementar las estrategias afecta a una organización de arriba abajo; repercute en todas las áreas funcionales y divisionales de un negocio. Incluso el plan estratégico más perfecto técnicamente servirá de poco si no se pone en práctica. El cambio llega con la implementación y la evaluación, no con el plan en sí mismo. Un plan técnicamente imperfecto que se implementa bien logrará más que un plan perfecto que nunca sale del papel en que se escribió.

9.7.1.1 LA NATURALEZA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

(Fred R. David, 2008).

La formulación exitosa de la estrategia no garantiza la implementación exitosa de la misma. Siempre es más difícil hacer algo (implementación de la estrategia) que decir lo que se va a hacer (formulación de la estrategia).

La formulación y la implementación contrastan de las siguientes maneras:

- La formulación de la estrategia implica posicionar las fuerzas antes de la acción.
- La implementación de la estrategia implica administrar las fuerzas durante la acción.
- La formulación se enfoca en la eficacia.
- La implementación se enfoca en la eficiencia.
- La formulación es principalmente un proceso intelectual.
- La implementación es principalmente un proceso operativo.
- La formulación requiere de buenas habilidades intuitivas y analíticas.
- La implementación requiere de habilidades especiales de motivación y liderazgo.
- La formulación requiere coordinación entre unos cuantos individuos.
- La implementación requiere coordinación entre muchos individuos.

Los conceptos y las herramientas de la formulación de estrategias no difieren mucho entre las organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Sin embargo, la implementación de la estrategia varía sustancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones. Implementar las estrategias requiere acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo de presupuestos financieros, el otorgamiento 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 nuevos empleados, la transferencia de gerentes entre las divisiones y la creación de un mejor sistema de información gerencial. Este tipo de actividades obviamente difieren mucho entre las organizaciones de manufactura, de servicios y gubernamentales.

9.7.1.2 PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN. (Fred R. David, 2008).

En todas las organizaciones, excepto en las más pequeñas, la transición de la formulación a la implementación de estrategias requiere de un traspaso de responsabilidades de los estrategas a los gerentes de división y funcionales.

Los gerentes y empleados se sienten más motivados cuando se trata de sus propios intereses percibidos que de los intereses organizacionales. Por eso es esencial que los gerentes de división y funcionales participen tanto como sea posible en las actividades de formulación de estrategias.

Los principales temas de administración en la implementación de la estrategia incluyen:

El establecimiento de objetivos anuales.- Esta es una actividad descentralizada que implica directamente a los gerentes de una organización, estos son esenciales para la implementación de la estrategia por que 1. representan las bases para la asignación de recursos; 2. son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes; 3. son el instrumento principal para vigilar el proceso hacia el alcance de los objetivos a largo plazo; 4. establecen prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.

Los objetivos anuales sirven como guías para la acción, dirección y canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización. Constituyen una fuente de legitimidad en una empresa, al justificar las actividades de los grupos de interés.

Los objetivos que se enuncian y comunican con claridad son esenciales para el éxito en las empresas de todos los tipos y tamaños.

Los objetivos anuales deberían ser medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros y comunicados a toda la organización, deben estar caracterizados por una dimensión apropiada de tiempo e ir acompañados de recompensas y sanciones proporcionales.

Unos objetivos anuales claros no garantizan la implementación de la estrategia, pero aumentan la probabilidad de que puedan lograrse metas personales y organizacionales. Poner demasiado énfasis en lograr los objetivos puede causar una conducta indeseable, como la alteración de las cifras, la distorsión de los registros y dejar que los objetivos se conviertan en un fin en sí mismos. Los gerentes deben estar alertas ante estos problemas potenciales.

Las políticas concebidas.- Las políticas facilitan la resolución de problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia. Estas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas. Las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta; clarifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización.

Las políticas permiten que tanto los empleados como los gerentes sepan lo que se espera de ellos. Ofrecen una base para el control de la administración, permiten la coordinación en todas las unidades de la organización y reducen el tiempo que los gerentes tardan en tomar decisiones. Las políticas también clarifican qué trabajo se va a hacer y quién lo efectuará. Promueven la delegación de la toma de decisiones en niveles gerenciales adecuados.

Las políticas se pueden aplicar a todas las divisiones y departamentos. Cualquiera que sea su alcance y forma, las políticas sirven como un mecanismo para la implementación de estrategias y la consecución de objetivos. Las políticas deberían establecerse por escrito siempre que sea posible. Representan los medios para llevar a cabo las decisiones estratégicas.

La asignación de recursos.- Es una actividad esencial de la administración que permite la implementación de la estrategia. En las organizaciones que no usan un enfoque de administración estratégica para la toma de decisiones, la asignación de recursos con frecuencia se basa en factores políticos y personales. La administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.

Todas las organizaciones tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que pueden usarse para lograr los objetivos deseados: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Normalmente, los gerentes tienen muchas más tareas de las que pueden realizar. Deben asignar su tiempo y recursos entre esas tareas. La presión se acumula. Los gastos son demasiado altos. El director general quiere un buen reporte financiero para el tercer trimestre. La formulación de la estrategia y las actividades de implementación a menudo se retrasan.

La asignación efectiva de recursos no garantiza la implementación exitosa de la estrategia; los programas, el personal, los controles y el compromiso deben infundir vida a los recursos suministrados.

Manejo del Conflicto.- El conflicto se define como un desacuerdo entre dos o más partes en uno o más temas. El conflicto es inevitable en las organizaciones, así que es importante que se maneje y se resuelva antes de que las consecuencias disfuncionales afecten el desempeño organizacional. El conflicto no siempre es negativo. La ausencia de éste podría ser señal de indiferencia y apatía. El conflicto sirve para mover a la acción a grupos opuestos y para ayudar a los gerentes a identificar los problemas.

Los diversos enfoques para el manejo y la resolución de conflictos se clasifican en tres categorías: evasión, distensión y confrontación. La evasión incluye acciones como ignorar el problema con la esperanza de que el conflicto se resuelva solo o separar físicamente a los individuos. La distensión incluye reducir la importancia de las diferencias entre las partes en conflicto a la vez que se acentúan las similitudes y los intereses comunes, comprometerse de tal forma que no exista un claro ganador o perdedor. La confrontación se ejemplifica con el intercambio de miembros de las partes en conflicto para que cada uno obtenga una apreciación del punto de vista del otro, o con la realización de una junta en donde las partes en conflicto expresen sus opiniones y discutan sus diferencias.

La modificación de la estructura existente de la organización.- Los cambios en la estrategia con frecuencia requieren cambios en la forma en la que una organización está estructurada, por dos razones principales. Primera, la estructura impone en gran medida de qué manera se establecerán los objetivos y las políticas. La segunda, es que ésta última dicta cómo se asignarán los recursos.

Los cambios en la estrategia conducen a cambios en la estructura de la organización. La estructura debería diseñarse para facilitar el seguimiento estratégico de una empresa y, por lo tanto, para seguir la estrategia. Sin una estrategia o sin una razón de ser (misión), las empresas encuentran difícil diseñar una estructura efectiva.

No existe un diseño o una estructura organizacional óptima para una estrategia o para un tipo de organización determinado. Conforme las organizaciones crecen, sus estructuras generalmente cambian de simples a complejas como resultado de la concatenación o unión de varias estrategias básicas. Cuando una empresa cambia su estrategia, la estructura organizacional existente se puede volver ineficaz.

Los cambios en la estructura pueden facilitar los esfuerzos de la implementación de la estrategia, pero no deberían esperarse que esos cambios conviertan una estrategia mala en una buena, o a los malos gerentes en buenos; tampoco cabe esperar que los malos productos se vendan.

Pero un asunto más importante es determinar qué tipos de cambios estructurales se necesitan para implementar nuevas estrategias y cuál es la mejor manera de lograr esos cambios.

9.7.1.3 Hay siete tipos básicos de estructura organizacional (Fred R. David 2008).

Funcional.- Es la estructura más utilizada por que es la más simple y menos costosa. Una estructura funcional agrupa las tareas y actividades por función de negocios, como producción y operaciones, marketing, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerencial.

Además de ser simple y económica, una estructura funcional también promueve la especialización del trabajo, fomenta el uso eficiente del talento gerencial y técnico, minimiza la necesidad de un sistema elaborado de control y permite la rápida toma de decisiones.

Algunas desventajas de una estructura funcional son que obliga a rendir cuentas a los niveles superiores, disminuye las oportunidades de desarrollo de carrera, y algunas veces se caracteriza por la baja moral de los empleados; además, puede traer consigo conflictos entre los encargados y el personal, una deficiente delegación de autoridad y una inadecuada planeación de los productos y mercados. Es frecuente que la comunicación no sea buena en una estructura funcional. La mayoría de las grandes empresas han abandonado la estructura funcional a favor de la descentralización y una mayor responsabilidad.

Divisional.- La estructura divisional o descentralizada es el segundo tipo más común utilizado en los negocios. Esta estructura se puede organizar en una de las cuatro maneras siguientes: por áreas geográficas, por productos o servicios, por clientes o procesos. Con una estructura divisional, las actividades funcionales se realizan tanto de forma centralizada como en cada división por separado.

Conforme los patrones de consumo son cada vez más parecidos en todo el mundo, se vuelve más efectiva una estructura por productos que una estructura divisional por tipos de clientes o por áreas geográficas.

Una estructura divisional tiene algunas indudables ventajas. Primero, y tal vez lo más importante, la responsabilidad es clara, otra ventaja es la creación de oportunidades de desarrollo de carrera para los gerentes.

Algunas limitaciones de este tipo de estructura son: se trata de una estructura costosa y existe una duplicación de servicios de personal, instalaciones y administración, una tercera es que los gerentes deben estar bien calificados porque la estructura por divisiones requiere delegar autoridad; y los individuos mejor calificados demandan mayores salarios.

Divisional por áreas geográficas.- Es adecuada para las organizaciones cuyas estrategias necesitan diseñarse a la medida para que satisfagan las necesidades y características particulares de los clientes de diferentes áreas geográficas. Una estructura divisional por áreas geográficas permite la participación local en la toma de decisiones y una mejor coordinación dentro de cada región.

Divisional por productos.- Esta es la más efectiva para la implementación de estrategias cuando hay productos o servicios específicos que necesitan un énfasis especial. Este tipo de estructura se utiliza mucho cuando una organización ofrece sólo unos cuantos productos o servicios, o cuando los productos o servicios de una organización difieren sustancialmente.

Divisional por clientes.- Cuando unos cuantos clientes principales son de suma importancia y demandan muchos servicios diferentes, entonces la estructura divisional por clientes resulta la manera más efectiva de implementar las estrategias. Esta estructura permite que una organización atienda con eficacia los requisitos de los grupos de clientes claramente definidos.

Divisional por procesos.- Esta estructura es parecida a una estructura funcional, por que las actividades se organizan de acuerdo con la forma en la que el trabajo se efectúa en realidad. Una diferencia clave entre estos dos diseños es que los departamentos funcionales no son responsables de las ganancias ni de los ingresos, mientras que las divisiones con base en procesos sí son evaluados en estos rubros.

La estructura divisional por procesos resulta particularmente eficaz al lograr los objetivos cuando los distintos procesos de producción constituyen el impulso de la competitividad en una industria.

Unidad Estratégica de Negocios.- En organizaciones con múltiples divisiones, una estructura de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) facilita mucho los esfuerzos de la implementación de estrategias.

La estructura de UEN agrupa divisiones parecidas en unidades estratégicas de negocios y delega autoridad y responsabilidad de cada unidad a un alto ejecutivo, quien se reporta directamente al director general. Este cambio en la estructura facilita la implementación de la estrategia al mejorar la coordinación entre las divisiones similares y canalizar la responsabilidad a distintas unidades de negocios.

Dos desventajas de la estructura UEN son que requiere una dosis adicional de administración, lo que aumenta los gastos en salarios. Asimismo, la función del vicepresidente del grupo a menudo es ambigua, sin embargo una ventaja es que hace que las tareas de planeación y control de la oficina corporativa sean más manejables.

La estructura matricial.- Esta estructura es la más compleja de todos los diseños por que depende tanto de flujos verticales como horizontales de autoridad y comunicación. Una estructura matricial puede generar gastos generales más altos porque crea más posiciones gerenciales. Otras desventajas de una estructura matricial que contribuyen a la complejidad total incluyen dobles líneas de autoridad de presupuesto, dobles fuentes de premio y castigo, autoridad compartida, dobles canales para reportar y la necesidad de contar con un sistema de comunicación amplio y eficaz.

Algunas ventajas de una estructura matricial son que los objetivos del proyecto resultan claros, existen muchos canales de comunicación, los trabajadores ven los resultados de su trabajo y se puede cerrar un proyecto con relativa facilidad, otra ventaja es que facilita el uso de personal,

equipo e instalaciones especializados. En una estructura matricial se comparten los recursos funcionales en vez de duplicarse, como sucede en una estructura divisional.

Para que una estructura matricial sea efectiva, las organizaciones tienen que llevar a cabo una planeación participativa, cursos de capacitación, un entendimiento mutuo y claro de las funciones y responsabilidades, una excelente comunicación y confianza mutua.

La reestructuración y la reingeniería.- La reestructuración también llamada downsizing (reducción de una compañía), rightsizing (dar a la empresa el tamaño adecuado) o delayering (reducción del número de capas jerárquicas, implica reducir el tamaño de la empresa en términos del número de empleados, número de divisiones o unidades y número de niveles jerárquicos en la estructura organizacional. Esta reducción de tamaño tiene la intención de mejorar la eficiencia y la eficacia. La reestructuración busca el bienestar de los accionistas antes que el de los empleados.

En contraste, la reingeniería se preocupa más por el bienestar de los empleados y clientes que por el de los accionistas. La reingeniería también llamada administración del proceso, innovación del proceso o diseño del proceso, implica reconfigurar o rediseñar el trabajo, los puestos y los procesos para mejorar el costo, la calidad, el servicio y la rapidez. Por lo general, la reingeniería no afecta la estructura o el organigrama de la organización, ni significa pérdida de empleos o despidos. Mientras que la reestructuración pretende eliminar o establecer, reducir o aumentar y trasladar los departamentos y divisiones de la organización, el enfoque de la reingeniería es cambiar la manera de trabajar que se sigue en el momento actual.

Además tomar en cuenta la revisión de los planes de retribuciones e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, el desarrollo de una función efectiva de recursos humanos, y, en caso de ser necesario, la reducción del personal.

Las empresas deberían brindar capacitación tanto a los gerentes como a los empleados para asegurar de que posean y conserven las habilidades necesarias para ser ejecutores de calidad mundial.

9.7.1.4 CONSIDERACIONES EN TORNO AL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES CUANDO SE IMPLEMENTAN LAS ESTRATEGIAS. (Fred R. David, 2008).

Por lo general, los procesos de producción constituyen más del 70% de los activos totales de una empresa. Las decisiones relacionadas con la producción sobre el tamaño y la ubicación de la planta, el diseño del producto, la elección del equipo, la clase de herramientas, el tamaño y el control del inventario, el control de calidad y de costos, el uso de estándares, la especialización del trabajo, la capacitación de los empleados, la utilización de los equipos y los recursos, el embarque y el empaquetado y la innovación tecnológica pueden tener un efecto drástico en el éxito o fracaso de los esfuerzos para implementar la estrategia.

Los enfoques de justo a tiempo reducen significativamente los costos de implementar las estrategias.

Los factores que deberían estudiarse antes de ubicar las instalaciones de producción incluyen la disponibilidad de los recursos importantes, las tarifas salariales que prevalecen en el área, los costos de transportación relacionados con el embarque y la recepción, la ubicación de grandes mercados, los riesgos políticos de la región o país y la disponibilidad de empleados para recibir capacitación.

9.7.1.5 CONSIDERACIONES EN TORNO A LOS RECURSOS HUMANOS CUANDO SE IMPLEMENTAN LAS ESTRATEGIAS. (Fred R. David, 2008).

Las responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos incluyen evaluar las necesidades y los costos de la integración de personal para las estrategias alternativas propuestas, y desarrollar un plan de integración de personal para implementar efectivamente las estrategias.

El plan también debe incluir cómo motivar a los empleados y gerentes durante la época en la que los despidos son comunes y las cargas de trabajo considerables. El departamento de recursos humanos debe desarrollar los incentivos de desempeño que vinculen claramente el desempeño y el pago con las estrategias. Vincular los beneficios de la empresa con los personales es una nueva e importante responsabilidad estratégica de los gerentes de recursos humanos, otras responsabilidades son: establecer y administrar un plan de propiedad de acciones de los empleados, instituir una política de cuidado infantil y encabezar un liderazgo tal que permita a los gerentes y empleados equilibrar su vida laboral y familiar.

Los problemas de recursos humanos que surgen cuando las empresas implementan las estrategias se pueden rastrear hasta llegar a una de estas tres causas: 1. la perturbación de las estructuras políticas y sociales, 2. el fracaso para ajustar las aptitudes de los individuos con las tareas de la implementación y 3. el apoyo inadecuado de la alta gerencia a las actividades que implican la implementación.

Los métodos que se utilizan generalmente para armonizar a los gerentes con las estrategias que se van a implementar incluyen la transferencia de gerentes, el desarrollo de talleres de liderazgo, el ofrecimiento de actividades de desarrollo de carrera, promociones y la ampliación y el enriquecimiento del puesto.

Tal vez el mejor método de prevenir y superar los problemas de recursos humanos en la administración estratégica es implicar activamente en el proceso a tantos gerentes y empleados como sea posible.

9.7.1.6 PLANES DE PROPIEDADES DE ACCIONES. (Hitt-Ireland-Hoskisson, 2008).

Un plan de propiedades de acciones de los empleados ESOP, es un plan de beneficios para los empleados en el que éstos compran acciones de la empresa a través de préstamos o contribuciones en efectivo; el plan cuenta con exención fiscal y establece contribuciones definidas, éste tipo de planes dan a los empleados poder para trabajar como dueños.

Además de reducir la alienación del trabajador y de estimular la productividad, los ESOP permiten a las empresas otros beneficios, como importantes ahorros fiscales. Los pagos de principal, de interés y de dividendos sobre una deuda financiada con ESOP son deducibles de impuestos.

9.7.1.7 EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL. (Hitt-Ireland-Hoskisson, 2008).

Las estrategias laborales y familiares se han vuelto tan populares entre las empresas actuales que representan ahora una ventaja competitiva para las que ofrecen tales beneficios. Los gerentes de recursos humanos necesitan fomentar un equilibrio más eficaz entre la vida profesional y privada de los empleados. Un objetivo corporativo para llegar a ser más eficiente en la actualidad debe incluir la consideración de que una buena vida familiar contribuye inmensamente a una buena vida laboral.

CAPÍTULO V.

9.7.2 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN TEMAS DE MARKETING, FINANZAS, CONTABILIDAD, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (Fred R. David 2008.)

Es difícil implementar con éxito las estrategias en las organizaciones que no comercializan bien sus productos y servicios, en las empresas que no pueden obtener el capital de trabajo necesario, en las que se fabrican productos tecnológicamente inferiores, o en las que hay un sistema de información débil.

Menos del 10% de las estrategias formuladas se implementan con éxito. Hay muchas razones para este bajo porcentaje de éxito, incluyendo no segmentar apropiadamente los mercados, pagar demasiado por una nueva adquisición y quedarse atrás en comparación con los competidores en materia de investigación y desarrollo.

Los gerentes y los empleados que no entienden el negocio y que no están comprometidos con él pueden intentar sabotear los esfuerzos de implementación de la estrategia con la esperanza de que la organización regrese a sus antiguas formas.

9.7.2.1 CUESTIONES DE MARKETING.

Innumerables variables de marketing afectan el éxito o fracaso de la implementación de una estrategia. Algunos de los ejemplos de decisiones que pueden requerir políticas son los siguientes:

- 1.- Recurrir a concesiones, o bien, a canales múltiples de distribución.
- 2.- Utilizar mucha, poca o nula publicidad televisiva.
- 3.- Limitar o no la cantidad de negocios efectuados con un solo cliente.
- 4.- Ser líder o un seguidor de precios.
- 5.- Ofrecer una garantía completa o limitada.
- 6.- Retribuir a los vendedores sólo con salario, sólo con comisiones o con una combinación de salario y comisiones.
- 7.- Anunciarse en Internet o no.

Existen dos variables de suma importancia para la implementación de estrategias: la segmentación del mercado y el posicionamiento de producto. Ambos se consideran como las contribuciones más importantes del marketing a la administración estratégica.

Segmentación del mercado.

Se define como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra. La segmentación del mercado es, al menos por tres razones principales, una variable importante en la implementación de las estrategias. En primer lugar, las estrategias como el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la penetración de mercado y la diversificación requieren aumentar las ventas mediante nuevos mercados y productos. En segundo lugar, la segmentación del mercado permite a las empresas operar con recursos limitados puesto que no se requiere que la producción, la distribución o la publicidad sean masivas y esto permite a las empresas pequeñas competir exitosamente con una empresa grande al maximizar sus

ganancias por unidad y sus ventas por segmento. Finalmente, las decisiones de segmentación de mercado afectan directamente a la mezcla de variables de marketing: producto, plaza, promoción y precio.

La segmentación es la clave para hacer corresponder la oferta con la demanda, que es uno de los problemas más espinosos del servicio al cliente. La segmentación a menudo revela que las fluctuaciones grandes y aleatorias en la demanda en realidad están determinadas por diversos patrones pequeños, predecibles y manejables.

Posicionamiento del producto.

Después de segmentar los mercados para que la empresa pueda dirigirse a grupos particulares de clientes, el siguiente paso es descubrir qué es lo que estos clientes quieren y esperan. Una grave equivocación es suponer que la empresa sabe lo que los clientes quieren y esperan. Lo que el cliente cree que es un buen servicio es de suma importancia, no lo que el productor crea que debe ser el servicio. Identificar a los clientes meta a los que se deben dirigir los esfuerzos de marketing crea el marco para decidir cómo satisfacer las necesidades y deseos de grupos particulares de consumidores.

Para posicionar el producto se requieren los siguientes pasos:

- Seleccionar los criterios clave que diferencien efectivamente los productos o servicios en la industria.
- Trazar un mapa bidimensional del posicionamiento del producto con criterios especificados en cada eje.
- Ubicar los productos o servicios principales de los competidores en la matriz de cuatro cuadrantes resultante.
- Identificar las áreas en el mapa de posicionamiento en las que los productos o servicios de la compañía podrían ser los más competitivos en el mercado meta dado.
- Desarrollar un plan de marketing para posicionar adecuadamente los productos o servicios de la compañía.

Algunas reglas para utilizar el posicionamiento del producto como una herramienta en la implementación de estrategias son las siguientes:

- 1.- Busque el hueco o nicho vacante. La mejor oportunidad estratégica podría estar en un segmento sin atender.
- 2.- No invada el área entre segmentos.
- 3.- No atienda dos segmentos con la misma estrategia. Por lo general una estrategia que tiene éxito en un segmento no puede transferirse directamente a otro segmento.
- 4.- No se posicione en la mitad del mapa. La parte media, por lo regular, significa que su estrategia no tiene ninguna característica sobresaliente que se perciba con claridad.

Una estrategia efectiva de posicionamiento del producto debe cumplir con dos criterios: 1. distinguir únicamente a una compañía de la competencia y 2. hacer que los consumidores esperen un poco menos del servicio que la compañía es capaz de ofrecer.

9.7.2.2 CUESTIONES DE FINANZAS Y CONTABILIDAD.

Los conceptos de finanzas y contabilidad considerados como centrales para la implementación de la estrategia son: adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros, elaborar presupuestos financieros y ponderar el valor de un negocio.

Algunos ejemplos de decisiones que pueden requerir políticas financieras y contables son:

- Aumentar el capital con deudas a corto plazo, deudas a largo plazo, acciones preferentes, o acciones ordinarias.
- Arrendar o comprar activos fijos.
- Determinar un porcentaje adecuado de la ganancia neta que se destinará al pago de dividendos.
- Utilizar PEPS, UEPS, o un enfoque contable de valor de mercado.
- Ampliar el tiempo de las cuentas pendientes de cobro.
- Establecer cierto porcentaje de descuento en cuentas dentro de un periodo específico.
- Determinar la cantidad de efectivo que debe mantenerse.

9.7.2.3 ADQUISICIÓN DE CAPITAL PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS.

Una implementación de estrategias exitosa a menudo requiere capital adicional. Además de las ganancias netas de las operaciones y de la venta de activos, las dos fuentes principales de capital para una organización son el endeudamiento y las acciones. Determinar una muestra apropiada de endeudamiento y acciones en la estructura de capital de una empresa puede ser vital para implementar una estrategia exitosamente.

Algunos inconvenientes con la emisión de acciones son la pérdida de titularidad, su efecto en los precios de las acciones y la necesidad de compartir futuras ganancias con todos los nuevos accionistas.

9.7.2.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

El análisis de los Estados Financieros proyectados es una técnica esencial en la implementación de estrategias, por que permite que una organización examine los resultados esperados de varias acciones y enfoques. Este tipo de análisis resulta útil para predecir el efecto que tendrán diferentes decisiones de implementación. Un Estado de Resultados proyectado y un Balance General permiten que una organización calcule las proyecciones de los indicadores financieros en varios escenarios de implementación de estrategias.

Los estados proyectados deben concordar con los principios contables generalmente aceptados y no deben estar diseñados para ocultar malos resultados esperados.

9.7.2.5 PRESUPUESTOS FINANCIEROS.

Un presupuesto financiero es un documento que detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos para un periodo específico. Los presupuestos anuales son los más comunes, aunque el periodo para el presupuesto puede variar de un día a más de 10 años. En esencia, elaborar presupuestos financieros es un método para especificar lo que se debe hacer para completar con éxito la implementación de una estrategia.

Existen tantos tipos diferentes de presupuestos financieros como de organizaciones. Algunos tipos comunes de presupuestos incluyen presupuestos de efectivo, presupuestos de operaciones, presupuestos de ventas, presupuestos de ganancias, presupuestos de fábrica, presupuestos de capital, presupuestos de gastos, presupuestos de división, presupuestos variables, presupuestos fijos, presupuestos flexibles. Cuando una organización experimenta dificultades financieras, los presupuestos son especialmente importantes para guiar la implementación de las estrategias.

Los presupuestos financieros tienen algunas limitaciones. Primero, los programas presupuestales pueden llegar a ser tan detallados que se vuelven voluminosos o demasiado costosos. Segundo, los presupuestos financieros podrían convertirse en sustitutos de los objetivos. Un presupuesto es una herramienta y no un fin en sí mismo. Tercero, los presupuestos pueden ocultar ineficiencias si se basan solamente en evaluaciones de circunstancias y estándares precedentes, y no en evaluaciones periódicas. Por último, los presupuestos se utilizan algunas veces como instrumentos tiranos que causan frustraciones, resentimientos, ausentismo y elevada rotación de personal.

9.7.2.6 PONDERAR EL VALOR DE UN NEGOCIO. (Hitt-Ireland-Hoskisson, 2008).

Calcular el valor de un negocio es esencial para la implementación de las estrategias, por que con frecuencia se ponen en marcha estrategias integradoras, intensivas y de diversificación cuando se adquieren otras empresas.

Todos los métodos para determinar el valor de una empresa se agrupan en tres enfoques principales: lo que posee una empresa, lo que gana una empresa, o lo que una empresa ofrece al mercado. La evaluación no es una ciencia exacta. El cálculo del valor de una empresa está basado en hechos financieros, aunque el sentido común y el juicio intuitivo deben participar en el proceso.

Es difícil asignar un valor monetario a algunos factores que no se reflejan en los estados financieros de una empresa, como una base de clientes leales, los contratos de arrendamiento favorables, un mal historial crediticio o buenas patentes. Calcular el valor de una empresa realmente requiere tanto de habilidades cualitativas como cuantitativas.

El primer enfoque para calcular el valor de una empresa está determinado por su valor neto o la participación de capital de los accionistas. El valor neto representa la suma de las acciones ordinarias, el ingreso de capital adicional y las ganancias retenidas.

El segundo enfoque para medir el valor de una empresa surgió de la creencia de que el valor de cualquier empresa debe estar basado en gran medida en los beneficios futuros que pueden generar las ganancias netas para sus propietarios. Una regla general es establecer el valor de una empresa como cinco veces el valor de las ganancias anuales corrientes. Cuando utilice este enfoque, recuerde que las empresas normalmente suprimen sus ganancias en los estados financieros para minimizar el pago de impuestos.

El tercer enfoque, que consiste en dejar que el mercado determine el valor de una empresa, incluye tres métodos. Primero, el valor de la empresa se basa en el precio de venta de una compañía similar, el segundo se llama el método de la relación precio-ganancia, éste método consiste en dividir el valor de mercado de las acciones ordinarias de la empresa entre las ganancias anuales por acción y el resultado se multiplica por el ingreso neto promedio de la empresa de los cinco años anteriores. El tercer método es el método de las acciones en circulación. Para utilizar este método simplemente se multiplica el número de acciones en circulación por el precio de mercado por acción y se suma una prima. La prima es simplemente una cantidad de dinero por acción que una persona o empresa está dispuesta a pagar para controlar (adquirir) la otra compañía.

9.7.2.7 CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

El personal de investigación y desarrollo (I&D) puede desempeñar un papel integral en la implementación de estrategias. Estos individuos tienen generalmente la encomienda de desarrollar nuevos productos y mejorar los viejos, de manera que esto permita una implementación efectiva de las estrategias.

Las políticas de I&D bien formuladas hacen corresponder las oportunidades del mercado con las capacidades internas y pueden reforzar los esfuerzos de la implementación de la estrategia para:

- Hacer énfasis en las mejoras de productos o procesos.
- Acentuar la investigación básica o aplicada.
- Ser líderes o seguidores en I&D.
- Desarrollar procesos de robótica o manuales.
- Gastar mucho, poco o una cantidad promedio en I&D.
- Llevar a cabo I&D dentro de la empresa o contratar empresas externas para que se encarguen de esas actividades.
- Recurrir a investigadores de universidades o del sector privado.

Los conflictos entre los departamentos de marketing, finanzas y contabilidad, I&D y sistemas de información pueden minimizarse con políticas y objetivos claros.

Muchas empresas luchan con la decisión de comprar la experiencia y el conocimiento de I&D a empresas externas o desarrollarlos internamente.

Existen al menos tres grandes enfoques de I&D para la implementación de estrategias. La primera estrategia es ser la primera empresa del mercado en vender nuevos productos tecnológicos. Ésta es una estrategia atractiva y excitante, pero también peligrosa.

Un segundo enfoque es ser un imitador innovador de productos exitosos, minimizando así los riesgos y costos de arrancar. Este enfoque implica permitir que una empresa pionera desarrolle la primera versión del nuevo producto y que demuestre que existe un mercado.

Una tercera estrategia de I&D es ser un productor de bajo costo de bienes similares pero de menor precio que los introducidos recientemente.

9.7.2.8 CUESTIONES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

Las empresas que recopilan, asimilan y evalúan información externa e interna de la manera más eficiente posible están ganando ventajas competitivas sobre otras compañías. Reconocer la importancia de tener un sistema de información gerencial efectivo no será una opción en el futuro, si no un requisito. La información es la base para entender una empresa. En muchas industrias la información se está convirtiendo en el factor más importante que diferencia a las compañías exitosas de las que no lo son.

La recopilación, la recuperación y el almacenamiento de la información pueden utilizarse para crear ventajas competitivas en formas como la venta cruzada a los clientes, la supervisión a los proveedores, el suministro adecuado de información a los gerentes y empleados, la coordinación de actividades entre diferentes divisiones y la administración de los fondos.

Un buen sistema de información permite que una empresa reduzca sus costos.

Los departamentos de marketing están a cargo de la implementación de las estrategias que requieren de aumentos significativos en los ingresos por ventas en nuevas áreas y con nuevos o mejores productos. Los gerentes de finanzas y contabilidad deben idear enfoques de implementación de estrategias efectivas a bajo costo y con riesgo mínimo para la empresa. Los gerentes de I&D tienen que transferir tecnologías complejas o desarrollar nuevas tecnologías para implementar las estrategias exitosamente. Los gerentes de los sistemas de información cada vez se encargan más de brindar liderazgo y capacitación a todos los individuos en la empresa. La naturaleza y el papel de las actividades de marketing, finanzas y contabilidad, I&D y los sistemas de información gerencial, junto con las actividades gerenciales determinan en gran medida el éxito de una organización.

CAPÍTULO VI.

9.8 MEDIR Y EVALUAR EL DESEMPEÑO.

9.8.1 REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA. (Fred R. David, 2008).

Las estrategias mejor formuladas y mejor implementadas se vuelven obsoletas conforme cambia el ambiente externo e interno de la empresa. Es esencial, por lo tanto, que los estrategas revisen, evalúen y controlen sistemáticamente la implementación de las estrategias.

La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: 1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, 2. Comparar los resultados esperados con los resultados reales; y 3. Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de la evaluación efectiva de la estrategia. La evaluación de la estrategia nunca será mejor que la información en la que se basa. La evaluación de la estrategia es esencial para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos. En muchas organizaciones la evaluación es simplemente una valoración de qué tan bien se ha desempeñado.

Richard Rumelt menciona cuatro criterios que resultan útiles para evaluar una estrategia: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. La consonancia y la ventaja se basan en su mayor parte en la evaluación externa de la empresa, mientras que la consistencia y la viabilidad se basan en gran medida en una evaluación interna.

Consistencia.- Una estrategia no debería presentar políticas u objetivos inconsistentes. El conflicto organizacional y las discusiones entre departamentos a menudo son síntomas de desorden gerencial, pero estos problemas también pueden ser un signo de inconsistencia estratégica.

Consonancia.- Se refiere a la necesidad de que los estrategas examinen conjuntos de tendencias, así como las tendencias individuales, al evaluar las estrategias.

Viabilidad.- Una estrategia no debe gravar en exceso los recursos disponibles ni crear problemas irresolubles.

Ventaja.- Una estrategia debe propiciar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en alguna área seleccionada de actividad. Las ventajas competitivas normalmente son el resultado de la superioridad en alguna de estas tres áreas: 1. Recursos, 2. Habilidades o 3. Posición.

Por muchas razones, la evaluación de la estrategia es cada vez más difícil con el paso del tiempo, las economías nacional y mundial eran más estables en el pasado, los ciclos de vida de los productos y los ciclos de desarrollo de productos eran más largos, los avances tecnológicos eran más lentos, los cambios ocurrían con menor frecuencia, había menos competidores, las empresas extranjeras eran débiles y había más industrias reguladas.

Otras razones por las que la evaluación de la estrategia es más difícil actualmente incluyen las siguientes tendencias:

- Un drástico incremento en la complejidad del ambiente.
- La dificultad creciente para predecir el futuro con precisión.
- El creciente número de variables.
- La rápida tasa de obsolescencia hasta de los mejores planes.
- El incremento en el número de acontecimientos tanto nacionales como mundiales que afectan las organizaciones.
- El decreciente lapso en el que los planes pueden realizarse con cierto grado de certeza.

9.8.1.1 EL PROCESO DE EVALUAR LAS ESTRATEGIAS. (Fred R. David, 2008).

La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y tipos. La evaluación debe iniciar con un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación. Las actividades de la evaluación de la estrategia deben desempeñarse en una base continua, y no al final de periodos determinados o sólo después de que ocurran los problemas.

Evaluar las estrategias de manera continua en lugar de periódicamente permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y que éste se vigile de manera más eficaz. Las estrategias exitosas combinan la paciencia con una disposición a tomar de inmediato acciones correctivas en caso necesario. En la evaluación de las estrategias, al igual que en su formulación e implementación, las personas hacen la diferencia.

Las acciones correctivas casi siempre son necesarias excepto cuando:

- 1.- Los factores internos y externos no han cambiado de manera importante y,
- 2.- La empresa progresa satisfactoriamente hacia el logro de los objetivos establecidos.

Numerosos factores externos e internos pueden impedir que las empresas logren sus objetivos anuales y de largo plazo. Las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas que representan la base de las estrategias actuales deberían vigilarse continuamente en busca de cambios. No es realmente una cuestión de si estos cambiarán, si no más bien de cuándo o de qué manera lo harán.

9.8.1.2 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN. (Hitt-Ireland-Hoskisson, 2008)

Otra actividad importante en la evaluación de la estrategia es medir el desempeño de la organización. Esta actividad incluye comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos.

Determinar qué objetivos son los más importantes en la evaluación de la estrategia en ocasiones es difícil.

Por lo general, los criterios cuantitativos usados para evaluar las estrategias son los indicadores financieros, que los estrategas utilizan para hacer tres comparaciones esenciales:

- 1.- Comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos.
- 2.- Comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores, y
- 3.- Comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

Algunos indicadores financieros clave que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de las estrategias son los siguientes:

- 1.- Rendimiento sobre la inversión.
- 2.- Rendimiento sobre el capital.
- 3.- Margen de utilidades.
- 4.- Participación de mercado.
- 5.- Relación entre capital y deuda.
- 6.- Ganancias por acción.
- 7.- Crecimiento de ventas.
- 8.- Crecimiento de activos.

9.8.1.3 TOMA DE DECISIONES CORRECTIVAS. (Fred R. David, 2008).

La actividad final de la evaluación de la estrategia, tomar acciones correctivas, requiere efectuar cambios para el reposicionamiento competitivo de una empresa con vistas al futuro. La toma de decisiones correctivas no significa necesariamente que las estrategias existentes serán abandonadas ni que deban formularse nuevas estrategias.

Ninguna organización escapa al cambio. Es necesario tomar acciones correctivas para mantener una organización en el camino hacia la realización de los objetivos establecidos. La evaluación de la estrategia realza la capacidad de una organización para adaptarse con éxito a las circunstancias cambiantes.

Tomar acciones correctivas aumenta la ansiedad de empleados y gerentes. La investigación sugiere que participar en las actividades de evaluación de estrategias es una de las mejores formas para superar la resistencia de los individuos al cambio.

La evaluación estratégica puede conducir a cambios en la formulación de la estrategia, en su implementación, o en ambas, o bien, a ningún cambio en absoluto.

Las acciones correctivas deben colocar a una organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas internas, para aprovechar las oportunidades externas clave, para evitar, reducir o atenuar las amenazas externas y para mejorar las debilidades internas. Las acciones correctivas deben tener un horizonte conveniente de tiempo y una apropiada cantidad de riesgo y deben consolidar la posición competitiva de una organización en su industria. La evaluación continua de la estrategia mantiene a los estrategas cerca del pulso de una organización y brinda la información necesaria para un sistema efectivo de administración estratégica.

9.8.1.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD) (Fred R. David 2008).

El cuadro de mando integral o Balance Scorecard es una herramienta importante en la evaluación de estrategias. Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a partir de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje y crecimiento.

El análisis de cuadro de mando integral requiere que las empresas busquen respuestas a las siguientes preguntas y que utilicen la información, junto con las mediciones financieras, para evaluar más adecuadamente y con mayor eficacia las estrategias implementadas:

- 1.- ¿La empresa mejora y crea valor continuamente en rubros como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de los productos, las eficiencias del proceso operacional, etc?
- 2.- ¿Qué tan bien está manteniendo e incluso mejorando la empresa sus competencias principales y ventajas competitivas?
- 3.- ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

9.8.1.5 EJEMPLO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

| AREA DE OBJETIVOS | MEDIDA O META | EXPECTATIVA DEL TIEMPO | RESPONSABILIDAD PRINCIPAL. |
|--|---------------|------------------------|----------------------------|
| CLIENTES | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| GERENTES/EMPLEADOS | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| OPERACIONES/ PROCESOS | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| RESPONSABILIDAD SOCIAL/ Y ANTE LA COMUNIDAD | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| ETICA EMPRESARIAL | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| FINANZAS | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimo primera Edición 2008, Prentice Hall.

Nueve cualidades clave sirven como criterios de evaluación: calidad de la administración, capacidad innovadora, calidad de productos o servicios, valor a largo plazo de la inversión, solidez financiera, responsabilidad ambiental y con la comunidad, capacidad para atraer, desarrollar y mantener a gente talentosa, uso de activos corporativos y perspicacia internacional.

9.8.1.6 CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EFICAZ. (Fred R. David, 2008).

La evaluación de las estrategias debe cumplir algunos requisitos básicos para ser eficaz. Primero, las actividades de la evaluación deben ser económicas, las actividades de evaluación también deben ser significativas; se deben relacionar específicamente con los objetivos de una empresa. Deben ofrecer a los gerentes información útil acerca de las tareas sobre las que ellos tienen control e influencia, también deben brindar información oportuna.

La evaluación de estrategias se debe diseñar para presentar una imagen verdadera de lo que pasa. Las evaluaciones de estrategias deben retratar con justicia y tiempo situaciones como declives económicos severos, caídas de los indicadores de producción y rentabilidad. La información derivada del proceso de evaluación de estrategias debe facilitar la acción y se debe dirigir a aquellos individuos de la organización que tengan que poner en marcha acciones basadas en esa información.

El proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones: debe fomentar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común. Todos los departamentos deberían cooperar entre sí en la evaluación de estrategias. Las evaluaciones deben ser simples, no muy engorrosas ni demasiado estrictas.

No hay un sistema ideal de evaluación de estrategias. Las características singulares de cada organización, incluyen su tamaño, estilo de administración, misión, problemas y fortalezas, pueden determinar el diseño final del sistema de evaluación y control de la estrategia.

9.8.1.7 PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS. (Hitt-Ireland, Hoskisson, 2008).

Una premisa básica de la buena administración estratégica es que las empresas planeen maneras de enfrentar los acontecimientos desfavorables y favorables antes de que ocurran. Para reducir al mínimo el efecto de amenazas potenciales, las organizaciones deben desarrollar planes de contingencia como parte de su proceso de la evaluación de estrategias. Los planes de contingencia se definen como planes alternativos que entrarán en vigor si ciertos acontecimientos clave no ocurren como se espera.

Cuando las actividades de evaluación de las estrategias revelan la necesidad de un rápido cambio importante, se puede poner en marcha un plan de contingencia apropiado de una manera oportuna. Los planes de contingencia promueven la capacidad de un estratega de responder rápidamente ante los cambios clave en las bases internas y externas de la estrategia actual de una organización.

La planeación de contingencias da tres ventajas importantes:

- Permite una respuesta rápida al cambio.
- Impide el pánico en situaciones de crisis.
- Hace a los gerentes más adaptables alentándolos a que apreciaran que el futuro podría ser muy variable.

Varios autores afirman que la planeación eficaz de contingencias implica un proceso de siete pasos:

- 1.- Identificar los acontecimientos favorables y desfavorables que pudieran obstruir el progreso de la estrategia o las estrategias.
- 2.- Especificar los puntos desencadenantes. Calcular cuando es probable que ocurran los acontecimientos de contingencia.
- 3.- Evaluar el efecto de cada acontecimiento de contingencia. Calcular las ventajas o los daños potenciales de cada contingencia.
- 4.- Desarrollar los planes de contingencia y asegurarse de que son compatibles con la estrategia actual y que son económicamente factibles.
- 5.- Determinar el efecto de cada plan de contingencia, es decir, estimar cuánto capitalizará o cuánto cancelará su contingencia asociada.
- 6.- Determinar las primeras señales de advertencia para los acontecimientos de contingencia clave.
- 7.- Para los acontecimientos fortuitos con señales confiables de advertencia temprana, desarrollar planes de acción anticipados para aprovechar el tiempo disponible.

9.8.1.8 AUDITORÍAS. (Hitt-Ireland, Hoskisson, 2008).

Una herramienta utilizada con frecuencia en la evaluación de estrategias es la auditoría. La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar objetivamente las afirmaciones sobre las acciones y los acontecimientos económicos y comprobar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y los criterios establecidos, además de comunicar los resultados a los usuarios interesados.

9.8.1.9 RETOS DEL SIGLO XXI EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. (Fred R. David, 2008).

Tres retos o decisiones particulares que todos los estrategas enfrentan en la actualidad son:

- Decidir si el proceso debe ser más arte que ciencia.
- Decidir si las estrategias deben estar visibles u ocultas para los grupos de interés y,
- Decidir si el proceso debe de ser más descendente o ascendente en su empresa.

La evaluación eficaz de la estrategia permite que una organización capitalice sus fortalezas internas conforme se desarrollan, explote las oportunidades externas según surjan, reconozca y se defienda de las amenazas y mitigue las debilidades internas antes de que se vuelvan perjudiciales.

Los buenos estrategias hacer avanzar a su organización con un propósito y una dirección, evaluando y mejorando continuamente las posiciones estratégicas internas y externas de la empresa. La evaluación de la estrategia permite a una organización definir su futuro en vez de permitir que éste sea constantemente definido por fuerzas remotas que tienen poco o ningún interés en el bienestar de la empresa.

Una clave para la evaluación estratégica eficaz y para la administración estratégica exitosa es una integración de la intuición y el análisis.

Los estrategas de las organizaciones exitosas se dan cuenta de que la administración estratégica es ante todo un proceso de personas. Es un vehículo excelente para fomentar la comunicación en la organización. Las personas son las que marcan la diferencia en las organizaciones.

La clave real para una administración estratégica eficaz es aceptar la premisa de que el proceso de planeación es más importante que el plan escrito, que el gerente está planeando constantemente y que no deja de hacerlo cuando el plan escrito está concluido. La obsolescencia es cada vez más cierta conforme la rapidez de los cambios se incrementa y hace que el entorno empresarial sea más incierto.

CAPÍTULO VII.

10. CASO DE APLICACIÓN A LA EMPRESA DE POLIETILENO W, SA DE CV

10.1.- DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

10.1.1 GIRO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

La empresa se denomina Empresa W SA DE CV, está ubicada en la Colonia Ciudad Industrial, de esta ciudad capital, Morelia, Mich., con el que opera fiscalmente bajo el régimen general de ley con el RFC EPW040715751 y el registro patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social es C896371210-3. Dicha empresa se dedica a la fabricación de productos derivados del plástico más específicamente derivados del polietileno como el Foam o espuma de polietileno utilizado en la industria agrícola para el empaque de algunos alimentos como frutas y verduras, para la industria de la construcción en el área de decoración de interiores utilizado en la instalación de piso de madera, es también utilizado como empaque en el ramo mueblero y para envolver piezas de la industria automotriz, así como empaques para proteger electrónica, línea blanca, etc.

TAMAÑO: Mediana 200 trabajadores.

GIRO: Manufacturero, producción de espuma de polietileno y derivados del plástico.

PRINCIPALES PRODUCTOS:

El producto que se elabora es derivado del plástico específicamente del polietileno (un derivado del petróleo) y es utilizado en su mayoría para empaque de productos, la empresa elabora 3 colores, el blanco (que será el color predominante) el negro (solo para pedidos de clientes especiales) y el amarillo (color dominante entre productores agrícolas por ser un color que da a la vista la particularidad de ser higiénicos).

El producto de la empresa es tangible y se elabora en las siguientes presentaciones:

ROLLO
LÁMINA
HOJA

La presentación en rollo se elabora en tres diferentes calibres:

DENSO
SEMIDENSO
LIGERO

Y éstas a su vez en varios espesores:

¼, 1/8, 1/16, 1/32, 1/25, 3/32, 6/32 y medidas específicas solo para los clientes que consuman grandes cantidades, la producción en rollo es el producto principal de la empresa.

La textura del rollo es en todos los casos ligera, densa y semidensa de apariencia esponjosa con sensación al tacto acolchonada al igual que la hoja, el color de la mayoría de las presentaciones de los productos que elabora la empresa es blanco debido a la presentación que ofrece al mercado al cual va dirigido, la empresa tendrá la opción por la capacidad y tecnología instalada de poder

elaborar el mismo producto en otros colores esto solo para clientes con la capacidad económica y crediticia para pedir este tipo de producto.

Las medidas de la HOJA son los mismos calibres que el rollo ya que éstos son un bien derivado de la producción del mismo, este producto será exclusivo para clientes de la rama agrícola para la conservación y envoltura de los productos del campo.

En relación a la producción de la LÁMINA esta se elabora en calibres más grandes como ½, 1, 1 ½, 2, 2 ½ y 3 pulgadas de espesor.

10.1.2 FINALIDAD DE LA EMPRESA.

La empresa fue constituida en el mes de Julio de 2004 cuyo objeto en el Acta Constitutiva de la misma es:

- a) La fabricación, Importación y Exportación de los derivados del plástico en general; como bolsas, sacos vasos, cucharas, platos, popotes, etc.
- b) La compra venta de materia para estar en condiciones de desarrollar el objeto principal.
- c) La adquisición, instalación, operación o arrendamiento por cuenta propia o ajena de toda clase de bienes muebles o inmuebles, maquinaria, equipo, materias primas, partes, refacciones o vehículos convenientes o necesarios para la realización de los fines sociales antes mencionados.
- d) La elaboración, producción, publicación y distribución de manuales para la difusión y promoción de productos, bienes y servicios de la empresa.

10.1.3 PRINCIPALES PROCESOS.

CUANDO EL PRODUCTO EN EL ALMACEN EXISTE.

- 1.- Requerimiento de compra por parte del cliente.
- 2.- Envío de orden al departamento de producción.
- 3.- Certificación de existencia de producto para embarque.
- 4.- Orden de salida de almacén por parte de gerencia administrativa.
- 5.- Salida física de almacén del producto terminado al área de Embarque.
- 6.- Facturación y entrega de gastos de viáticos a chofer designado.
- 7.- Entrega de copia de factura al departamento de contabilidad y crédito y cobranza por parte del departamento de facturación.
- 8.- Verificación que dicho embarque haya salido a su destino.
- 9.- Verificación de entrega por parte del chofer en tiempo y forma al cliente.
- 10.- Revisión de comprobantes de viáticos y de recepción de material por parte del cliente.
11. Entrega de comprobante de entrega de material al departamento de facturación por parte del departamento de embarques.

CUANDO EL PRODUCTO EN EL ALMACEN NO EXISTE.

- 1.- Requerimiento de compra por parte del cliente.
- 2.- Envío de orden al departamento de producción.
- 3.- Certificación de existencia de producto para embarque, en caso de no haber producto terminado existente.
- 4.- Elaborar orden de producción de lote faltante.
- 5.- Petición de materias primas necesarias para la elaboración al departamento de compras.
- 6.- Inicia proceso de elaboración con la materia prima (polietileno, m1, gas butano).
- 7.- Formación de rollos en centros de cartón específicos.
- 8.- Reposo del producto por periodo de 4 días en el almacén de producto terminado de la empresa.
- 9.- Empaque del producto para embarque.
- 10.- Orden de salida de almacén por parte de gerencia administrativa.
- 11.- Salida física de almacén del producto terminado al área de Embarque.
- 12.- Facturación y entrega de gastos de viáticos a chofer designado.
- 13.- Entrega de copia de factura al departamento de contabilidad y crédito y cobranza por parte del departamento de facturación.
- 14.- Verificación que dicho embarque haya salido a su destino.
- 15.- Verificación de entrega por parte del chofer en tiempo y forma al cliente.
- 16.- Revisión de comprobantes de viáticos y de recepción de material por parte del cliente.
17. Entrega de comprobante de entrega de material al departamento de facturación por parte del departamento de embarques.

10.1.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

2004

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.

2005

INICIO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA.

2006

EXPANSIÓN AL MERCADO NACIONAL DE LA EMPRESA.

2007

CONSOLIDACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL DE LA EMPRESA.

2008

SINIESTRO ENERO 2008 DE LA EMPRESA.

2008

AGOSTO 2008, LA EMPRESA INICIA NUEVAMENTE OPERACIONES.

Fuente: Elaboración propia diciembre de 2008.

10.2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

La empresa W SA de CV se encuentra geográficamente bien posicionada en relación a sus 2 principales competidores en el ramo de la fabricación de espuma de polietileno los cuales se ubican en el Distrito Federal (PLASTICOS APSA Y EMPAQUES URPRI) ya que el mejor mercado para colocar este tipo de producto es la región que abarcan los estados de Jalisco, Nuevo León, Sinaloa, Chihuahua, Coahuila y el centro del país, esta posición le da a esta empresa la posibilidad de proveer al cliente en menor tiempo el producto que esta solicitando.

Dicha empresa está directamente vinculada con Grupo Ortiz líder nacional en la producción de productos derivados del plástico (saco, arpillas, stretch, rafia, vaso, etc.) y que gracias a este posicionamiento ofrece a todas las empresas que lo conforman ventaja competitiva ya que la misma mercadotecnia o técnicas de venta empleadas para cualquiera de las plantas beneficia a las demás.

La empresa es la única que ofrece al cliente la posibilidad de fabricar el producto con las especificaciones que los mismos requieren, esto gracias a la tecnología de punta con la que cuenta, además de ofrecer una gama extensa de metrajes y calibres para cubrir las necesidades de los clientes.

La empresa actualmente cuenta con la mejor tecnología en su ramo, instalaciones nuevas y mejoradas, personal con experiencia y un proceso mejorado y simplificado con el objeto de reducir costos y mejorar su sistema de producción.

Claramente se observa que la estructura organizacional no es la más adecuada ya que la carga de trabajo no está bien distribuida, se observa que en el área administrativa la rotación de personal es más alta que en la operativa razón por la cual habrá que poner especial atención a este aspecto. Además no se cuenta con un departamento de servicio al cliente, ventas, logística, finanzas e investigación y desarrollo para mejorar la capacidad de la misma.

En cuando al equipo de transporte, se observa que las unidades son insuficientes para cubrir las necesidades de entrega de pedidos lo que obliga a la empresa a arrendar otros equipos de transporte dando con esto que los costos de envío de materiales sean más costosos. Se observa además que es urgente renovar la plantilla de vehículos ya que la mayoría tienen problemas mecánicos graves y esto dificulta las entregas.

La empresa no cuenta con un departamento propio de mantenimiento de equipo industrial lo que dificulta la solución de problemas de manera inmediata.

10.3. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Debido a que la empresa esta en proceso de recuperación de mercado, mejoramiento de su proceso y recuperación de su antiguo liderazgo en ventas, se considera el siguiente esquema de Planeación Estratégica:

- 1.- Creación de un Comité de Planeación en base a conocimientos, experiencias y resultados.
- 2.- Analizar los factores internos y externos que influirán en la actual recuperación de mercado para dicho comité.
- 3.- Apoyo, capacitación y actualización para los miembros del comité de Planeación.

LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SON:

- 1.- Establecer una estrategia agresiva de ventas para recuperar el mercado que alguna vez tuvo.
- 2.- Establecer una estrategia de mercados y productos con el objeto de seguir siendo líder en el ofrecimiento de productos y variedades de calibres y metrajes.
- 3.- Establecer una firme estrategia operacional para contar con el personal mejor capacitado y adiestrado en el proceso de elaboración y de esta manera mejorar el proceso productivo.
- 4.- Establecer una estrategia humana, sensible, comprometida, y capaz para resolver los retos y problemas que se presenten en el ambiente diario de la empresa.
- 5.- Establecer una firme estrategia financiera que les permita tener una empresa sana, con la solidez y liquidez necesaria para hacer las inversiones y proyecciones necesarias y lograr que la empresa se consolide como la líder en la producción de los productos que maneja.
- 6.- Establecer un proceso permanente de planeación estratégica que contenga presupuestos, objetivos funcionales, estrategia de comunicación, funcionamiento y direccionamiento así como un claro proceso de seguimiento y control.
- 7.- Establecer una estructura organizacional adecuada tomando en cuenta las aptitudes y capacidades del personal con que cuenta la empresa con el objeto de establecer los departamentos que sean necesarios, eliminar las funciones que se dupliquen y simplificar el proceso administrativo.

A través de las técnicas ya conocidas trataremos de visualizar la situación de la empresa mediante las auditorias internas y externas y podremos obtener los datos de entrada con los cuales crearemos estrategias así como el conocimiento de la posición estratégica en el mercado para así poder tomar las decisiones de los cursos de acciones que se habrán de tomar.

10.4. MISIÓN.

Es la razón de ser de la organización, entendiéndose por ello, el por qué se formó y que necesidad social satisface, la misión de la empresa es un punto importante en el diseño estratégico para en base a ella diseñar sus objetivos y estrategias

Da la equivalencia a la respuesta de EN QUÉ NEGOCIO ESTAS y EN CUÁL DEBERIA ESTAR, la leyenda (enunciado) que lo hace equivalente es la misión.

MISIÓN DE LA EMPRESA “W” SA DE CV.

Ser líder reconocido en la fabricación de rollo, placa y lámina de espuma de polietileno para empaque en los ramos agrícola, industrial y automotriz, que nos permita penetrar a mercados nacionales e internacionales y nos otorgue una posición de liderazgo, con la más alta calidad en los productos, ayudándonos a obtener alta rentabilidad sostenida, que satisfaga las expectativas y necesidades de clientes, proveedores, socios y accionistas, permitiéndonos además ser líderes en tecnología lo que permitirá el desarrollo del capital humano, la protección al medio ambiente y el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores

La misión de la empresa cuenta con los siguientes elementos:

| ELEMENTO | EXISTE |
|---|---------------|
| 1.- Cliente | SI |
| 2.- Productos o servicios | SI |
| 3.- Mercados | SI |
| 4.- Tecnología | SI |
| 5.- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. | SI |
| 6.- Filosofía. | SI |
| 7.- Concepto de sí misma. | SI |
| 8.- Interés por la imagen pública. | SI |
| 9.- Interés por los empleados. | SI |

Fuente: Elaboración propia diciembre de 2008.

10.5. OBJETIVOS.

Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo predeterminado.

Es labor de la gerencia diseñar los objetivos de una manera eficiente que lleven a la organización por el camino adecuado, de una manera segura, consistente y rentable, ya que al final el objetivo primordial de cualquier organización es la generación de riqueza para los inversionistas.

El diseño de los objetivos, debe ir íntimamente relacionado con la *razón de ser* y la *visión* de la empresa, es necesario tomar en cuenta los recursos de la empresa, ya sean materiales, tecnológicos, financieros o humanos, con los que se cuenta para alcanzarlos.

Empresa “W” SA de CV ha identificado los siguientes objetivos como primordiales para alcanzar y mejorar el nivel de ventas y desarrollo que tuvo hasta antes del siniestro.

GENERALES:

- 1.- Obtener el 42% del mercado total nacional en la venta de productos de espuma de polietileno para ser el líder en el mercado.
- 2.- Reducir con la nueva tecnología 11% del costo total en los costos de Producción anual.
- 3.- Ser líder en calidad del producto a nivel nacional (obtención de norma ISO 9000).
- 4.- Cumplimiento en tiempo y forma de entregas foráneas a un 95% de los pedidos de clientes.
- 5.- Tener un crecimiento anual sostenido en ventas del 12% anual durante los próximos 4 años.
- 6.- Reducción de devoluciones por fallas en producto del 80% anual.
- 7.- Aumentar dos productos nuevos por año en los próximos 5 años para diversificación del mercado.
- 8.- Renovar la flotilla de vehículos de reparto al 100% cada 3 años para brindar un mejor servicio.
- 9.- Ser líder en tecnología para desarrollo de este tipo de actividad.
- 10.- Recuperar en un lapso de 3 años la inversión realizada para la reinstalación de la empresa y a partir del cuarto año recibir un 5% de utilidad sobre el total de activos fijos de la empresa.
- 11.- Arrancar la fabricación de la burbuja de polietileno como producto sustituto.

OBJETIVOS A CUMPLIR PERIODO AGOSTO 2008- AGOSTO 2009.

- 1.- Recuperar en el periodo Agosto-2008 Marzo- 2009 el 90% de los clientes de la empresa hasta antes del siniestro.
- 2.- Adquisición de 3 unidades nuevas de transporte para mejoramiento de entregas foráneas de material.
- 3.- Crear el departamento de servicio al cliente para mejora continua en cuanto a entregas, precio, servicio y seguimiento al cliente se refiere.
- 4.- Capacitación trimestral a la fuerza laboral de la empresa para simplificación y eficiencia en los procesos.
- 5.- Reasignación de funciones en la estructura organizacional de la empresa para designar en forma exacta las actividades a desarrollar a nivel administrativo para efficientar los procesos y tareas asignadas.
- 6.- Establecer un departamento de mantenimiento exclusivo para esta planta de manera que en cualquier momento se cuente con personal para solución de problemas mecánicos y técnicos.
- 7.- Crear un departamento de logística para efficientar los procesos y de ésta manera contar con las bases para hacer los ajustes necesarios.

10.6. VISIÓN.

Entendemos por visión el contexto de quienes queremos ser, y donde queremos posicionarnos a futuro.

Establece la respuesta de COMO NOS QUEREMOS VER

El objetivo fundamental de la **visión**, es definir un estado deseado, en base a la misión y objetivos de la empresa.

VISIÓN DE LA EMPRESA “W” SA DE CV.

- Ser la empresa a nivel nacional más rentable de la industria del empaque en el ramo de espuma de polietileno esto gracias a nuestra excelente calidad, liderazgo en tecnología y la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.

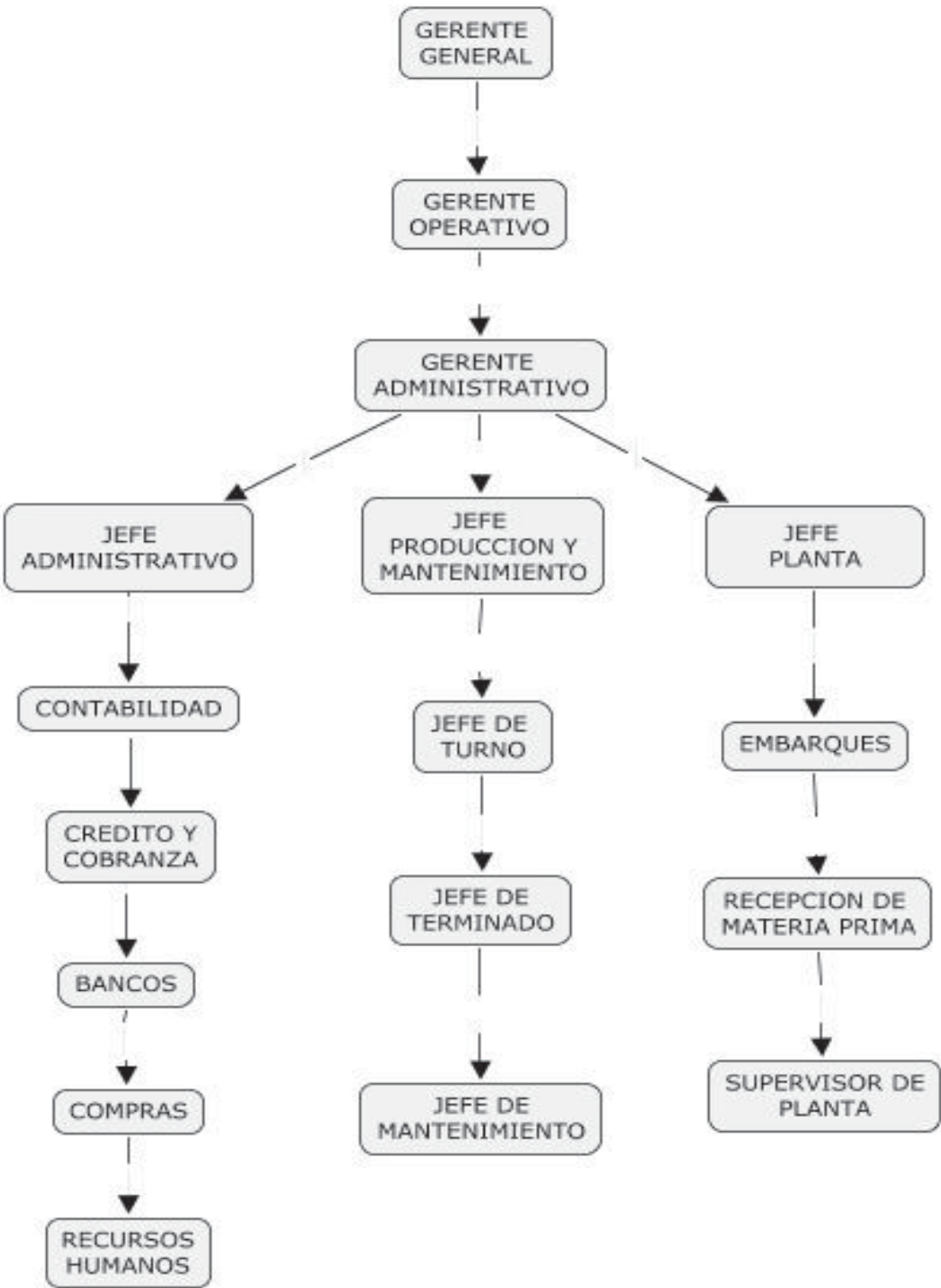
10.7. VALORES.

VALORES DE LA EMPRESA “W” SA DE CV.

Honestidad.
Lealtad.
Respeto.
Calidad.
Puntualidad.
Trabajo en equipo.
Disposición de servicio.
Responsabilidad.

Los empleados de La empresa W SA de CV están dedicados a proporcionar productos y servicios de calidad que cumplan y excedan los requerimientos y expectativas de sus clientes.

10.8.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “W” SA DE CV (ORGANIGRAMA).



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2008.

10.9. AUDITORÍA INTERNA.

10.9.1 ADMINISTRACIÓN.

1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica? NO
2. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía medibles y debidamente comunicados? NO
3. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía? NO
4. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad? NO
5. ¿Es la estructura de la organización apropiada? NO
6. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? NO
7. ¿Es alto el empeño de los empleados? SI
8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo? SI
9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización? NO

10.9.2 MERCADOTECNIA.

1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados? SI
2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores? SI
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa? SI
4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos? NO
5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas? NO
6. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado? SI
7. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente? SI
8. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos? SI
9. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad? NO
10. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing? NO
11. ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas? NO

10.9.3 FINANZAS.

1. ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros? En la liquidez para solventar sus deudas y en el crecimiento de sus instalaciones.
2. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo? SI
3. ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo? SI
4. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente? SI
5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? SI
6. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos? SI
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas? SI
8. ¿Tienen experiencia los asesores financieros de la empresa y están bien preparados? SI

10.9.4 PRODUCCIÓN.

1. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y subensamblajes? SI
2. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas? SI
3. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario? NO
4. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad? SI
5. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados? SI
6. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas? NO

10.9.5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

1. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas? NO
- 2.- Si se emplean empresas externas para investigación y desarrollo ¿Son rentables? NO
- 3.- ¿Está bien calificado el personal de investigación y desarrollo de la organización? NO
- 4.- ¿Se asignan eficazmente los recursos para investigación y desarrollo? NO
- 5.- ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información? NO
- 6.- ¿Es eficaz la comunicación entre investigación y desarrollo y las otras unidades organizacionales? NO
- 7.- ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes? SI

10.9.6 SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

1. ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones? SI
2. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información? NO
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información? SI
4. ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información? NO
5. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa? SI
6. ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales? NO
7. ¿Es fácil usar el sistema de información? SI
8. ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas? SI
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información? NO
10. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa? SI

10.10. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA “W” SA DE CV.

Del anterior cuestionario podemos identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

10.10.1 FORTALEZAS.

- Tiene una buena estructura organizacional aunque no eficiente.
- La segmentación del mercado es buena.
- Tiene una buena posición en el mercado con respecto a sus competidores.
- El mercado ha ido en aumento en la parte que corresponde al giro de la empresa.
- Es buena la calidad del producto así como el servicio al cliente.
- Los productos que ofrece la empresa son a precios justos.
- Tiene liquidez para solventar sus deudas.
- Tiene un capital de trabajo suficiente.
- La empresa tiene buena relación con sus inversionistas y accionistas.
- Es confiable su sistema de compras.
- Tiene buena infraestructura.
- Tiene buenos procedimientos y políticas de control de calidad.
- Son tecnológicamente competitivos los productos presentes.
- Los gerentes usan el sistema de información para tomar decisiones.
- La cooperación y trabajo en equipo de los empleados es buena.
- Es baja la rotación del personal y el ausentismo.
- Están estratégicamente ubicados las instalaciones, los recursos y los mercados.
- Se actualizan con regularidad los sistemas de información.
- Son fáciles de usar los sistemas de información.
- La empresa cuenta con la mejor tecnología en maquinaria y equipo.
- Cuenta con buenos asesores financieros externos y buenos profesionistas internos.

10.10.2 DEBILIDADES

- En la empresa no se aplica la planeación estratégica.
- No hay una clara definición de objetivos ni la forma de lograrlos.
- No hay una delegación adecuada de autoridad por parte de los gerentes.
- Los gerentes no planifican con eficacia
- La empresa carece de una descripción y especificaciones de puesto y trabajo adecuadas.
- No existe un adecuado sistema de incentivos y recompensas en la organización.
- Los canales de distribución son deficientes y costosos.
- No existe un departamento de ventas.
- La empresa no realiza investigaciones de mercado para venta de su producto.
- No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad
- No cuenta la empresa con un departamento de marketing.
- Las políticas y procedimientos de control de inventarios no son adecuados.
- No cuenta con instalaciones de investigación y desarrollo.
- La empresa no designa recursos para investigación y desarrollo.
- No es eficaz la comunicación niveles administrativos y operativos.
- Carece la empresa con un departamento de informática interno.
- El equipo de transporte es deficiente e insuficiente y obsoleto.

- Los estrategas de la empresa no tienen conocimiento de los sistemas de información de las empresas rivales.
- Los usuarios de los sistemas de información no tienen claro la importancia de los sistemas de información.
- No se imparte talleres de capacitación al personal administrativo.
- Existen malos canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Los estrategas carecen de rasgos de liderazgo para manejo de personal.

10.11. AUDITORÍA EXTERNA.

10.11.1. FUERZAS ECONÓMICAS.

La actual recesión estadounidense ha obligado a la mayoría de las empresas a tratar de cubrirse para evitar mayores desajustes económicos de los actualmente las economías mundiales han experimentado. Aunque el cierre del precio del dólar del 31 de diciembre haya concluido en \$ 13.77 pesos frente al dólar, esto no garantiza que la situación actual estará estable para el resto del 2009 ya que en la primera quincena del mes de enero alcanzo los 14.22 pesos por dólar, en el escenario domina la duda y la incertidumbre, así que para evitar pérdidas importantes, los expertos en economía recomiendan inversiones en tasas de interés ya que estas reportan para este mismo periodo TIIIE 28 DIAS 8.73% Y CETES A 28 DIAS 7.75% con esto se pretende contrarrestar las graves fluctuaciones que se han registrado. El pasado mes de diciembre se registro un aumento en la inflación de 0.69% lo que se espera que para este mes de enero de 2009 sea menor debido a los ajustes y congelamientos de precios de gas y gasolinas en el país para evitar que continúe el aumento de la inflación.

Aunque la industria del plástico año con año reporta crecimiento se pronostica que para 2009 el aumento en la industria será de menos 1%, una de las ventajas de la empresa es que realiza sus ventas exclusivamente a distribuidores de este producto, con esto garantiza el pago puntual de las ventas que lleva a cabo. Aunque la compra de materia prima se realiza en dólares, esta empresa tendrá que sacrificar sus ganancias con el fin de mantener precios competitivos que garanticen el crecimiento y recuperación de sus antiguos clientes para poder recuperar mercado.

Inflación en 2008 cerró el 6.53% dos puntos por arriba de lo esperado, para 2009 se espera una inflación de 4.56%.

Caída constante del sector industrial en los últimos seis meses del 2008.

Tipo de cambio alto y volátil para 2009 lo que generará inestabilidad y ajuste de precios.

Continua caída en el empleo se estima que seguirá en aumento del 3.8% en 2008 a 8% para 2009 se han perdido 65000 empleos en el nivel manufacturero.

Caída del precio del barril de petróleo de 140 dólares por barril en 2008 a 40 dólares por barril en el 2009.

Bajo poder adquisitivo para 2009 ya que la inflación fue de 6.53% y el aumento en los salarios para 2009 será de entre 4 y 5%.

Mejoramiento de las vías de comunicación terrestres para mejorar la distribución de los productos.

10.11.2. FUERZAS SOCIALES.

En cuanto al aspecto social este tipo de industria es cada día más importante debido a que cada vez es más común la utilización de productos derivados del plástico, por una parte esta es una ventaja para la empresa por que es parte de la cultura social, además los ramos agrícolas, automotrices y muebleros, son ramos más específicos por lo que es más fácil su manejo para la colocación del producto.

10.11.3. FUERZAS JURÍDICAS Y GUBERNAMENTALES.

Con la imposición de nuevas cargas fiscales los empresarios del ramo se han visto en la necesidad de recurrir al outsourcing, esto con la finalidad de contrarrestar un poco la carga impositiva de impuestos como el IETU y el 2% sobre depósitos en efectivo, esto trae como consecuencia que al aplicar este tipo de medidas se tenga que recurrir al recorte de personal con el fin de eliminar departamentos que no son necesarios en la empresa. Las pasadas medidas impositivas por parte de la autoridad carecen de visión empresarial ya que frenan el desarrollo de la industria y por ende el progreso de regiones.

10.11.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS.

La tecnología en cuanto a sistemas de extrusión se refiere está en constante cambio razón que obligará a la empresa a mantenerse a la vanguardia para tener los sistemas más novedosos para la producción. Esto traerá como consecuencia que la empresa tenga que invertir para mantenerse a la vanguardia en tecnología.

10.11.5. FUERZAS COMPETITIVAS.

Actualmente el mercado de la espuma de polietileno está repartida en 3 principales productores dos de ellos situados en la Ciudad de México, los cuales no cuentan con la capacidad tecnológica con que actualmente cuenta la Empresa W SA de CV, aunque ellos tienen el 60% del mercado nacional, por esta razón del 40% que actualmente maneja la empresa en espuma de polietileno se pretende que para finales de 2009 tenga el 42% que manejaba en el 2007 y entrar en el mercado de la burbuja para lo cual ya cuenta con la maquinaria adquirida solo restaría la instalación, pruebas y entrada al mercado con dicho producto.

10.11.6. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA “W” SA DE CV.

10.11.6.1 OPORTUNIDADES.

- Crecimiento constante de la industria del plástico.
- Mejoramiento de las vías terrestres de comunicación.
- Caída de los precios del petróleo.
- Congelamiento de precios de gas, gasolinas y luz eléctrica.
- Establecimiento de planta de ensambladora de vehículos en el estado.
- Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción.
- Control del gobierno de las tasas de interés (fomentar la inversión).
- Apoyo gubernamental a empresas siniestradas.
- Crecimiento de mercado a nuevas zonas geográficas.

10.11.6.2 AMENAZAS.

- Aumento de industria en productos sustitutos.
- Economía afectada por la recesión estadounidense.
- Volatilidad del tipo de cambio peso-dólar.
- Altas tasas de desempleo en el ramo manufacturero.
- Imposición de nuevos impuestos federales y estatales.
- Presencia del ejercito en el estado de Michoacán.
- Inseguridad.
- Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción.
- Poco apoyo a subsidios en el ramo agrícola del país.
- Bajo poder adquisitivo del peso.
- Poca inversión extranjera por inestabilidad económica.
- Inflación en constante aumento.
- Competidores con precios más económicos. (Presión competitiva)

10.12 JERARQUIZACIÓN DE FORTALEZAS-DEBILIDADES-OPORTUNIDADES Y AMENAZAS REALIZADA POR PERSONAL DE LA EMPRESA “W” SA DE CV (Ver anexo 1).

FORTALEZAS

- 1.- La empresa cuenta con la mejor tecnología en maquinaria y equipo.
- 2.- La segmentación del mercado es buena.
- 3.- Tiene una buena posición en el mercado con respecto a sus competidores.
- 4.- El mercado ha ido en aumento en la parte que corresponde al giro de la empresa.
- 5.- Son tecnológicamente competitivos los productos presentes.
- 6.- Tiene liquidez para solventar sus deudas.
- 7.- Tiene un capital de trabajo suficiente.
- 8.- Es confiable su sistema de compras.
- 9.- Tiene buena infraestructura.
- 10.- Tiene buenos procedimientos y políticas de control de calidad.
- 11.- Están estratégicamente ubicados las instalaciones, los recursos y los mercados.
- 12.- Es baja la rotación del personal y el ausentismo.

DEBILIDADES

- 1.- No hay una clara definición de objetivos ni la forma de lograrlos.
- 2.- No existe un departamento de ventas.
- 3.- La empresa no realiza investigaciones de mercado para venta de su producto.
- 4.- Los canales de distribución son deficientes y costosos.
- 5.- En la empresa no se aplica la planeación estratégica.
- 6.- El equipo de transporte es deficiente, insuficiente y obsoleto.
- 7.- Las políticas y procedimientos de control de inventarios no son adecuados.
- 8.- Existen malos canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.
- 9.- La empresa carece de una descripción y especificaciones de puesto y trabajo adecuadas.
- 10.- No existe un adecuado sistema de incentivos y recompensas en la organización.
- 11.- No se imparte talleres de capacitación al personal administrativo.
- 12.- No cuenta la empresa con un departamento de marketing.

OPORTUNIDADES

- 1.- Crecimiento constante de la industria del plástico.
- 2.- Crecimiento de mercado a nuevas zonas geográficas.
- 3.- Establecimiento de planta de ensambladora de vehículos en el estado.
- 4.- Caída de los precios del petróleo.
- 5.- Congelamiento de precios de gas, gasolinas y luz eléctrica.
- 6.- Mejoramiento de las vías terrestres de comunicación.
- 7.- Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción.

AMENAZAS

- 1.- Economía afectada por la recesión estadounidense.
- 2.- Competidores con precios más económicos. (Presión competitiva).
- 3.- Aumento de industria en productos sustitutos.
- 4.- Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción.
- 5.- Volatilidad del tipo de cambio peso-dólar.
- 6.- Inflación en constante aumento.
- 7.- Imposición de nuevos impuestos federales y estatales.
- 8.- Altas tasas de desempleo en el ramo manufacturero.

10.13 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI).

EMPRESA "W" SA DE CV

| | | | TOTAL |
|---|-------|--------------|-----------|
| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
| FORTALEZAS | | | |
| La empresa cuenta con la mejor tecnología en maquinaria y equipo. | 0.058 | 4 | 0.2320 |
| La segmentación del mercado es buena. | 0.055 | 4 | 0.2200 |
| Tiene una buena posición en el mercado con respecto a sus competidores. | 0.056 | 3 | 0.1680 |
| El mercado ha ido en aumento en la parte que corresponde al giro de la empresa. | 0.057 | 4 | 0.2280 |
| Son tecnológicamente competitivos los productos presentes. | 0.050 | 4 | 0.2000 |
| Tiene liquidez para solventar sus deudas. | 0.035 | 4 | 0.1400 |
| Tiene un capital de trabajo suficiente. | 0.037 | 4 | 0.1480 |
| Es confiable su sistema de compras. | 0.045 | 4 | 0.1800 |
| Tiene buena infraestructura. | 0.035 | 4 | 0.1400 |
| Tiene buenos procedimientos y políticas de control de calidad. | 0.030 | 3 | 0.0900 |
| Están estratégicamente ubicados las instalaciones, los recursos y los mercados. | 0.040 | 4 | 0.1600 |
| Es baja la rotación del personal y el ausentismo. | 0.035 | 4 | 0.1400 |
| DEBILIDADES | | | |
| No hay una clara definición de objetivos ni la forma de lograrlos. | 0.055 | 1 | 0.055 |
| No existe un departamento de ventas. | 0.057 | 1 | 0.057 |
| La empresa no realiza investigaciones de mercado para venta de su producto. | 0.058 | 1 | 0.058 |
| Los canales de distribución son deficientes y costosos. | 0.045 | 1 | 0.045 |
| En la empresa no se aplica la planeación estratégica. | 0.040 | 1 | 0.04 |
| El equipo de transporte es deficiente, insuficiente y obsoleto. | 0.035 | 1 | 0.035 |
| Las políticas y procedimientos de control de inventarios no son adecuados. | 0.028 | 1 | 0.028 |
| Existen malos canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. | 0.033 | 1 | 0.033 |

| | | | |
|--|-------------|---|-------------|
| La empresa carece de una descripción y especificaciones de puesto y trabajo adecuadas. | 0.030 | 1 | 0.03 |
| No existe un adecuado sistema de incentivos y recompensas en la organización. | 0.032 | 2 | 0.064 |
| No se imparte talleres de capacitación al personal administrativo. | 0.033 | 1 | 0.033 |
| No cuenta la empresa con un departamento de marketing. | 0.025 | 2 | 0.05 |
| | 1.00 | | 2.57 |

El resultado que arrojó la matriz indica que la empresa tiene muchas deficiencias en su estructura interna, es decir no aprovecha sus fortalezas al máximo y sus debilidades merman mucho el desempeño correcto de la misma.

10.14 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).

EMPRESA "W" SA DE CV

| | | | TOTAL |
|---|-------------|--------------|-------------|
| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Crecimiento constante de la industria del plástico. | 0.080 | 4 | 0.320 |
| Crecimiento de mercado a nuevas zonas geográficas. | 0.093 | 4 | 0.372 |
| Establecimiento de planta ensambladora de vehículos en el estado. | 0.065 | 4 | 0.260 |
| Caída de los precios del petróleo. | 0.085 | 4 | 0.340 |
| Congelamiento de precios de gas, gasolinas y luz eléctrica. | 0.055 | 4 | 0.220 |
| Mejoramiento de las vías terrestres de comunicación. | 0.062 | 3 | 0.186 |
| Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción. | 0.060 | 3 | 0.180 |
| AMENAZAS | | | |
| | | | |
| Economía afectada por la recesión estadounidense. | 0.085 | 1 | 0.085 |
| Competidores con precios más económicos. (Presión competitiva). | 0.075 | 1 | 0.075 |
| Aumento de industria en productos sustitutos. | 0.080 | 2 | 0.160 |
| Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción. | 0.048 | 2 | 0.096 |
| Volatilidad del tipo de cambio peso-dólar. | 0.055 | 2 | 0.110 |
| Inflación en constante aumento. | 0.065 | 1 | 0.065 |
| Imposición de nuevos impuestos federales y estatales. | 0.055 | 2 | 0.110 |
| Altas tasas de desempleo en el ramo manufacturero. | 0.040 | 1 | 0.040 |
| | 1.00 | | 2.62 |

El resultado que arrojó esta matriz a penas y rebasa la media normal, es decir, que la empresa no está aprovechando las oportunidades de manera eficiente y además que las amenazas externas no es posible evitarlas, por lo que nos muestra que el sistema de planeación que esta tiene es por demás deficiente e ineficaz.

10.15 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).

EMPRESA “W” SA DE CV

| | | EMPRESA “W” SA DE CV | | APSA DE MÉXICO | | PLÁSTICOS URPRI | |
|---------------------------------------|----------|-------------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | | | PESO | | PESO | | PESO |
| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | PESO | CALIFICA- CIÓN | PONDE- RADO | CALIFICA- CIÓN | PONDE- RADO | CALIFICA- CIÓN | PONDE- RADO |
| PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | 0.16 | 2 | 0.32 | 4 | 0.64 | 4 | 0.64 |
| COMPETITIVIDAD DE PRECIOS | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| CALIDAD DEL PRODUCTO | 0.1 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| VARIEDAD DE PRODUCTOS | 0.1 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 |
| SERVICIO AL CLIENTE | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| TECNOLOGÍA DE PUNTA EN EQUIPO | 0.11 | 4 | 0.44 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 |
| POSICIÓN FINANCIERA | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 |
| CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 0.11 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 |
| POSICIÓN GEOGRÁFICA ESTRATÉGICA | 0.13 | 4 | 0.52 | 3 | 0.39 | 3 | 0.39 |
| | 1 | | 3.09 | | 3.07 | | 3.28 |

Aunque la empresa “W” SA de CV actualmente no se encuentra en una posición adecuada en el mercado, la matriz de perfil competitivo nos arroja que esta industria está en una posición buena con respecto a sus dos principales competidores, considerando que la planeación estratégica que se implantará dará los resultados pronosticados, su futura situación en la industria mejorará y podrá alcanzar niveles superiores con el objeto de recuperar el mercado y seguir siendo líder en la fabricación de sus productos.

10.16 MATRIZ FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS (FODA).

EMPRESA "W" SA DE CV

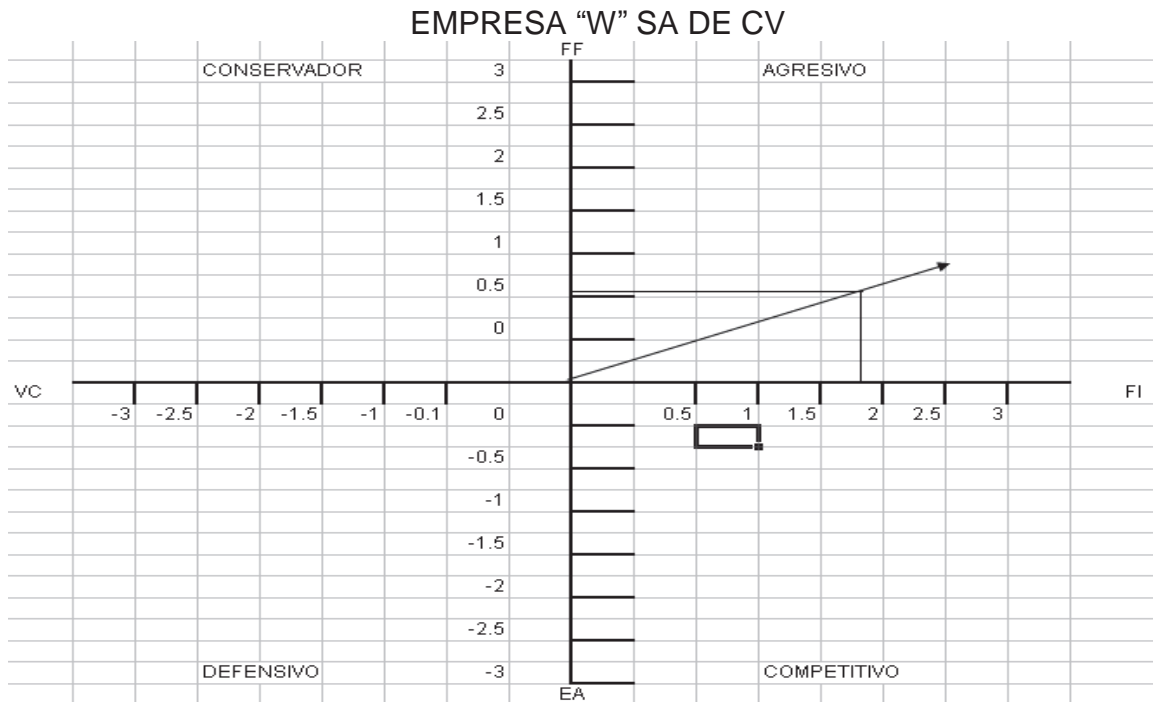
FORTALEZAS -F

DEBILIDADES-D

| | | |
|--|--|--|
| | 1.- La empresa cuenta con la mejor tecnología en maquinaria y equipo. | 1.- No hay una clara definición de objetivos ni la forma de lograrlos. |
| | 2.- La segmentación del mercado es buena. | 2.- No existe un departamento de ventas. |
| | 3.- Tiene una buena posición en el mercado con respecto a sus competidores. | 3.- La empresa no realiza investigaciones de mercado para venta de su producto. |
| | 4.- El mercado ha ido en aumento en la parte que corresponde al giro de la empresa. | 4.- Los canales de distribución son deficientes y costosos. |
| | 5.- Son tecnológicamente competitivos los productos presentes. | 5.- En la empresa no se aplica la planeación estratégica. |
| | 6.- Tiene liquidez para solventar sus deudas. | 6.- El equipo de transporte es deficiente, insuficiente y obsoleto. |
| | 7.- Tiene un capital de trabajo suficiente. | 7.- Las políticas y procedimientos de control de inventarios no son adecuados. |
| | 8.- Es confiable su sistema de compras. | 8.- Existen malos canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. |
| | 9.- Tiene buena infraestructura. | 9.- La empresa carece de una descripción y especificaciones de puesto y trabajo adecuadas. |
| | 10.- Tiene buenos procedimientos y políticas de control de calidad. | 10.- No existe un adecuado sistema de incentivos y recompensas en la organización. |
| | 11.- Están estratégicamente ubicados las instalaciones, los recursos y los mercados. | 11.- No se imparte talleres de capacitación al personal administrativo. |
| | 12.- Es baja la rotación del personal y el ausentismo. | 12.- No cuenta la empresa con un departamento de marketing. |
| OPORTUNIDADES-O | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| 1.- Crecimiento constante de la industria del plástico. | 1.- EXPANDIR EL MERCADO A LA ZONA SUR DE LA REPÚBLICA MEXICANA.) F-1,3,4,5,8,9 O-1,2) | 1.- ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA PARA VIGILAR EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN. (D-1,2,5,7,8,9,10, O-1,2,3). |
| 2.- Crecimiento de mercado a nuevas zonas geográficas. | 2.- HACER COMPRA DE MATERIA PRIMA (POLIETILENO) PARA APROVECHAR LA BAJA DE PRECIO POR EFECTO DE BAJA PRECIO DE PETROLEO. (F-6,8,11, O-4) | 2.- ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA PARA EFICIENTAR LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS. (D-4,6,7,8 O-1,2,3) |
| 3.- Establecimiento de planta de ensambladora de vehículos en el estado. | 3.- REDEFINIR SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA (F-12 O-1,2) | 3.- ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE VENTAS EFICIENTE QUE DE SEGUIMIENTO A CADA UNO DE LOS CLIENTES CAUTIVOS Y A CADA UNO DE LOS POSIBLES CLIENTES. (D-2,3, O-1,2,3) |
| 4.- Caída de los precios del petróleo. | | 4.- ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE MARKETING PARA EFICIENTAR LOS ASPECTOS RELACIONADOS A LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS (D-3,5,12 O-1,2,3) |
| 5.- Congelamiento de precios de gas, gasolinas y luz eléctrica. | | 5.- CREAR UN SISTEMA EFICIENTE DE RECOMPENSAS, CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO, PRESTACIONES SOCIALES, AMBIENTE LABORAL, DESARROLLO LABORAL Y SEGURIDAD SOCIAL PARA EMPLEADOS (D-8,9,10,11 O-1,2) |

| | | |
|--|--|---|
| 6.- Mejoramiento de las vías terrestres de comunicación. | | 6.- ESTABLECER UN EFICIENTE SISTEMA DE INVENTARIOS QUE NOS PERMITA TENER EL MÍNIMO DE EXISTENCIA FÍSICA, LA ENTREGA EFICIENTE AL DEPARTAMENTO DE EMBARQUES Y LA CAPACIDAD DE ENTREGA AL CLIENTE (D-1,5,7 O-1,2,3) |
| 7.- Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción. | | 7.- ADQUISICIÓN DE UNIDADES DE TRANSPORTE NUEVAS PARA EFICIENTAR LAS ENTREGAS DE MATERIAL A LOS CLIENTES (D-4,6 O-1,2,3,6) |
| AMENAZAS-A | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| 1.- Economía afectada por la recesión estadounidense. | 1.- FUNCIONAMIENTO DE LA NUEVA LÍNEA DE BURBUJA DE POLIETILENO COMO PRODUCTO SUSTITUTO. (F-1,2,3,4,8,9,10,11 A-1,2,3) | 1.- ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN EFICIENTE PARA CONTAR CON ESTA EN FORMA PRECISA, VERAZ Y OPORTUNA Y TOMAR LAS DECISIONES ADECUADAS EN TIEMPO (D-1,3,4,5,7,8,9, A-1,2,3,4,5,6,7,8) |
| 2.- Competidores con precios más económicos. (Presión competitiva) | 2.- INVERTIR EL EXCEDENTE DEL PAGO DE PÓLIZA DE SEGURO EN INVERSIONES A PLAZO PARA CONTAR CON CAPITAL Y LIQUIDEZ SUFICIENTE PARA HACER FRENTE A EMERGENCIAS ECONÓMICAS. (F-6,7, A-1,5,6,7) | |
| 3.- Aumento de industria en productos sustitutos. | | |
| 4.- Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción. | | |
| 5.- Volatilidad del tipo de cambio peso-dólar. | | |
| 6.-Inflación en constante aumento. | | |
| 7.- Imposición de nuevos impuestos federales y estatales. | | |
| 8.- Altas tasas de desempleo en el ramo manufacturero. | | |

10.17 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE).



| | |
|---|--|
| <p>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</p> <p>FORTALEZA FINANCIERA (FF) Rendimiento sobre la inversión Apalancamiento Liquidez Capital de trabajo Flujo de efectivo</p> | <p>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</p> <p>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA) Cambios tecnológicos Tasa de Inflación Precios de los prod. de la competencia Barreras para entrar al mercado Presión de la competencia Facilidad para salir del mercado Elasticidad del precio de la demanda Riesgo que implica el negocio.</p> |
| <p>VENTAJA COMPETITIVA (VC) Participación de mercado Calidad del producto Ciclo de vida del producto Lealtad de los clientes Utiliz. de la capacidad de la competencia Conocimientos tecnológicos Control sobre los proveedores y Distribuidores</p> | <p>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI) Potencial de crecimiento Potencial de utilidades Estabilidad financiera Conocimientos tecnológicos Aprovechamiento de los recursos Intensidad de capital Facilidad para entrar en el mercado Productividad, utilización de la capacidad</p> |

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE)

MATRIZ SPACE PARA LA EMPRESA "W" SA DE CV

.+1 peor +6 mejor

CALIFICACIONES

FORTALEZA FINANCIERA (FF)

| | |
|--------------------------------|-----------|
| Rendimiento sobre la inversión | 4 |
| Apalancamiento | 2 |
| Liquidez | 5 |
| Capital de trabajo | 5 |
| Flujo de efectivo | 3 |
| | 19 |

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)

| | |
|--|-----------|
| Potencial de crecimiento | 5 |
| Potencial de utilidades | 4 |
| Estabilidad financiera | 3 |
| Conocimientos tecnológicos | 5 |
| Aprovechamiento de los recursos | 3 |
| Intensidad de capital | 3 |
| Facilidad para entrar en el mercado | 5 |
| Productividad, utilización de la capacidad | 4 |
| | 32 |

.-1 mejor -6 peor

ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)

| | |
|--|------------|
| Cambios tecnológicos | -3 |
| Tasa de inflación | -3 |
| Precios de los productos de la competencia | -4 |
| Barreras para entrar al mercado | -3 |
| Presión de la competencia | -4 |
| Facilidad para salir del mercado | -3 |
| Elasticidad del precio de la demanda | -3 |
| Riesgo que implica el negocio | -3 |
| | -26 |

VENTAJA COMPETITIVA (VC)

| | |
|--|------------|
| Participación de mercado | -2 |
| Calidad del producto | -2 |
| Ciclo de vida del producto | -2 |
| Lealtad de los clientes | -2 |
| Utilización de la capacidad de la competencia | -4 |
| Conocimientos tecnológicos | -2 |
| Control sobre los proveedores y distribuidores | -2 |
| | -16 |

El promedio de FF es = 3.80

El promedio de FI es = 4.00

El promedio de EA es = -3.25

El promedio de VC es = -2.29

El vector direccional que coordina el eje de las X es:

$$-2.29 + (+4.00) = 1.71$$

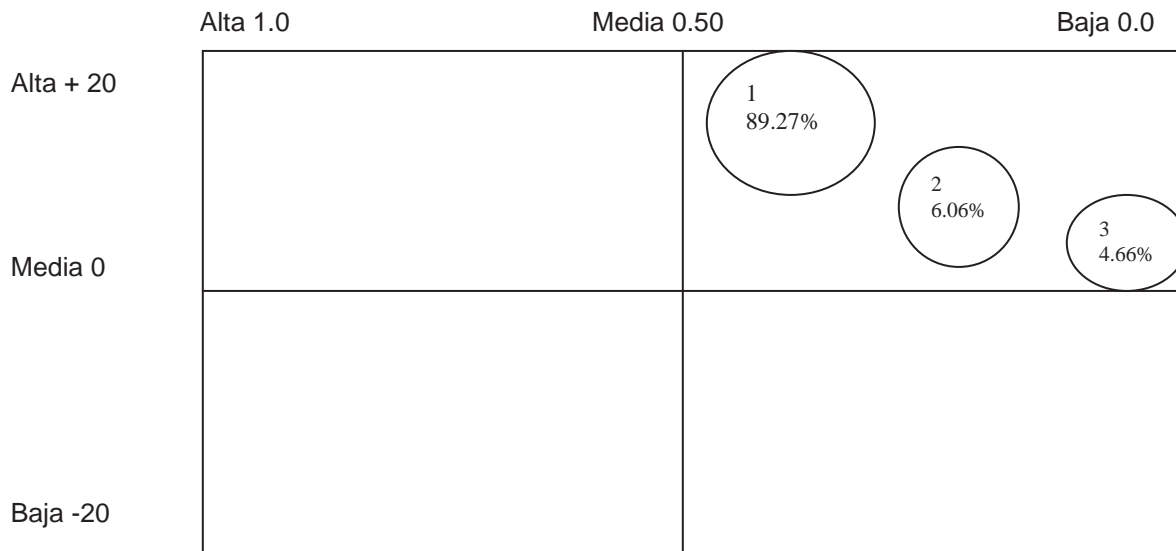
El vector direccional que coordina el eje de las Y es:

$$-3.25 + (+3.80) = 0.55$$

La empresa debe seguir estrategias con perfiles agresivos, ya que la empresa "W" SA DE CV es financieramente sólida, y a pesar de todo ha logrado ventajas competitivas importantes esta debe reestructurarse ya que compite en una industria en constante crecimiento.

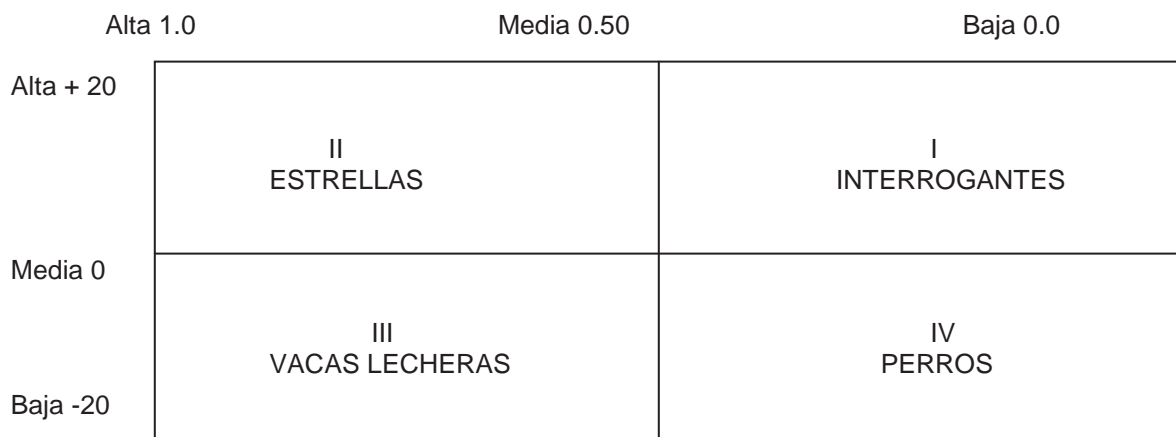
10.18 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

EMPRESA "W" SA DE CV



Ejercicio 2007.

| DIVISIÓN | INGRESOS | % INGRESOS. | UTILIDADES | % DE UTILIDADES | % DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | % DE TASA DE CRECIMIENTO. |
|--------------|----------------------|-------------|---------------------|-----------------|----------------------------------|---------------------------|
| ROLLO | 41,849,754.36 | 91.30% | 1,730,947.00 | 89.27% | 40 | 12 |
| LÁMINA | 2,475,231.91 | 5.40% | 117,576.27 | 6.06% | 22 | 15 |
| PLACA | 1,512,641.72 | 3.30% | 90,407.72 | 4.66% | 9 | 10 |
| TOTAL | 45,837,628.00 | 100% | 1,938,931.00 | 100% | | |



El resultado de aplicar la matriz Boston Consulting Group arrojó que la empresa “W” SA DE CV es una interrogante, es decir, tiene una baja posición relativa de participación en el mercado; sin embargo compiten en una industria de alto crecimiento.

Las necesidades de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación de efectivo es menor a las necesidades.

La organización debe decidir si consolida las divisiones mediante una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos) o si la empresa vende las divisiones menos productivas.

10.19 LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE).

EMPRESA "W" SA DE CV

| | | EFE | | |
|-----|------------------|-----------|--|------------|
| | | FUERTE | PROMEDIO | DÉBIL |
| | | 3.0 A 4.0 | 2.0 A 2.99 | 1.0 A 1.99 |
| EFI | Alta 3.0 a 4.0 | | | |
| | Media 2.0 a 2.99 | | ROLLO (89.27%), LAMINA (6.06%) Y PLACA (4.66%) | |
| | Baja 1.0 a 1.99 | | | |

| DIVISIÓN | VENTAS | % DE VENTAS | UTILIDADES | % DE UTILIDADES | PUNTUA-CIONES EFI | PUNTUA-CIONES EFE |
|--------------|----------------------|----------------|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| ROLLO | 41,849,754.36 | 91.30% | 1,730,947.00 | 89.27% | 2.57 | 2.62 |
| LÁMINA | 2,475,231.91 | 5.40% | 117,576.27 | 6.06% | 2.57 | 2.62 |
| PLACA | 1,512,641.72 | 3.30% | 90,407.72 | 4.66% | 2.57 | 2.62 |
| TOTAL | 45,837,628.00 | 100.00% | 1,938,931.00 | 100.00% | | |

| | | |
|-----|------|-----|
| I | II | III |
| IV | V | VI |
| VII | VIII | IX |

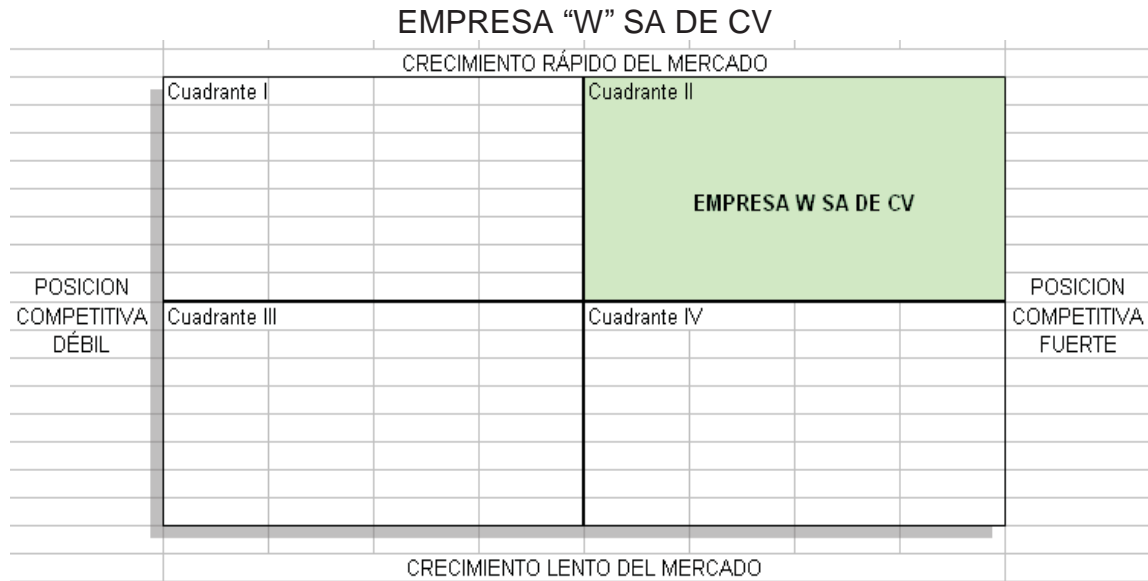
I, II Y IV Crecer y Edificar.

III, V Y VII Mantener y Cosechar.

VI, VIII Y IX Crecer y Edificar.

La empresa "W" SA DE CV según el resultado de la matriz IE cae en la división V la cual sugiere que debe Mantener y Conservar, es decir, la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones.

10.20 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.



Cuadrante I

Desarrollo de mercado
 Penetración de mercado
 Desarrollo de productos
 Integración Horizontal
 Desinversión
 Liquidación

Cuadrante II

Desarrollo de mercado
 Penetración de mercado
 Desarrollo de productos
 Integración Directa
 Integración hacia atrás
 Integración Horizontal
 Diversificación relacionada

Cuadrante III

Reducción
 Diversificación relacionada
 Diversificación no relacionada
 Desinversión
 Liquidación

Cuadrante IV

Diversificación relacionada
 Diversificación no relacionada
 Empresas conjuntas

CUADRANTE 11. SE UBICA LA EMPRESA "W" SA DE CV.

De la anterior clasificación podemos afirmar que la EMPRESA "W" SA DE CV se encuentra relativamente en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido del mercado. Debido a que la industria del plástico es muy competida por la cantidad de productos que existen y el desarrollo constante de tecnología, algunas de las estrategias para su crecimiento y consolidación son:

- Desarrollo de nuevos productos como la burbuja de empaque (producto sustituto).
- Penetración a la región sur de la República Mexicana para abarcar un mayor porcentaje geográfico.
- Establecer una sucursal en el norte del país para mejorar las técnicas de entrega de productos.
- Establecer mejores condiciones de venta a los clientes leales.
- Establecer mejores condiciones de compra con los principales proveedores.

Esto con la finalidad de contar con herramientas más efectivas de desarrollo de la empresa.

10.21 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC).

EMPRESA "W" SA DE CV

| FACTORES CLAVE | PONDE- RACIÓN | EXPANDIR MERCADO AL SUR DEL PAÍS | | PRODUCTO SUSTITUTO LINEA DE BURBUJA DE POLIETILENO | |
|---|------------------|--|------|--|------|
| | | PA | PTA | PA | PTA |
| OPORTUNIDADES | | | | | |
| Crecimiento constante de la industria del plástico. | 0.11 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 |
| Mejoramiento de las vías terrestres de comunicación. | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 |
| Caída de los precios del petróleo. | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| Congelamiento de precios de gas, gasolinas y luz eléctrica. | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.1 |
| Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción. | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 |
| Crecimiento de mercado a nuevas zonas geográficas. | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| AMENAZAS | | | | | |
| Aumento de industria en productos sustitutos. | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| Economía afectada por la recesión estadounidense. | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.2 |
| Volatilidad del tipo de cambio peso-dólar. | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| Imposición de nuevos impuestos federales y estatales. | 0.07 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 |
| Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción. | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| Inflación en constante aumento. | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| Competidores con precios más económicos. (Presión competitiva) | 0.01 | 4 | 0.04 | 4 | 0.04 |
| FORTALEZAS | | | | | |
| La segmentación del mercado es buena. | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 |
| El mercado ha ido en aumento en la parte que corresponde al giro de la empresa. | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| La empresa cuenta con la mejor tecnología en maquinaria y equipo. | 0.05 | 4 | 0.20 | 4 | 0.2 |
| Tiene una buena posición en el mercado con respecto a sus competidores. | 0.05 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 |

| | | | | | |
|---|-------------|---|-------------|---|-------------|
| Tiene liquidez para solventar sus deudas. | 0.05 | 4 | 0.20 | 4 | 0.2 |
| Es confiable su sistema de compras. | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| Tiene buena infraestructura. | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| Son tecnológicamente competitivos los productos presentes. | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 |
| Están estratégicamente ubicados las instalaciones, los recursos y los mercados. | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 |
| DEBILIDADES | | | | | |
| En la empresa no se aplica la planeación estratégica. | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Los canales de distribución son deficientes y costosos. | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 |
| No existe un departamento de ventas. | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| La empresa no realiza investigaciones de mercado para venta de su producto. | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Las políticas y procedimientos de control de inventarios no son adecuados. | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| El equipo de transporte es deficiente, insuficiente y obsoleto. | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| No cuenta la empresa con un departamento de Marketing. | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.1 |
| | 1.00 | | 5.59 | | 5.93 |

La mejor opción es la de crear la línea de burbuja de polietileno, esto debido a que en el mercado actual el producto sustituto está tomando mucha importancia, su mercado está en constante crecimiento, los precios son más accesibles para los clientes y ofrece a los productores una opción más en su línea de expansión.

Aunque ambas opciones son viables, es mejor que la empresa “W” SA DE CV apueste por entrar al mercado de los sustitutos antes de expandir su mercado al sur del país ya que esta no cuenta con el departamento de ventas adecuado ni con los estudios de mercado necesarios para decidir si es totalmente adecuada la expansión.

10.22 RESULTADOS FINALES DE LA APLICACIÓN DE MATRICES A LA EMPRESA “W” SA DE CV. (Ver anexo 2).

POSIBLES ESTRATEGIAS A APLICAR A LA EMPRESA “W” SA DE CV.

- 1.- Expandir el mercado a la zona sur de la República Mexicana.
- 2.- Establecer una sucursal en el norte del país para mejorar las técnicas de entrega de productos.
- 3.- Funcionamiento de la nueva línea de Burbuja de polietileno como producto sustituto.
- 4.- Hacer compra de materia prima (polietileno) para aprovechar la baja de los precios del petróleo.
- 5.- Invertir el excedente del pago de póliza de seguro en inversiones a plazo para contar con capital y liquidez suficiente para hacer frente a emergencias económicas.
- 6.- Adquisición de unidades de transporte nuevas para eficientar las entregas de material a clientes.
- 7.- Redefinir su estructura organizacional estableciendo de manera formal los siguientes departamentos:
 - Establecer un departamento de planeación estratégica.
 - Establecer un departamento de logística.
 - Establecer un departamento de ventas eficiente.
 - Establecer un departamento de marketing.
 - Establecer un departamento de información eficiente.
 - Crear un sistema eficiente de recompensas, capacitación, adiestramiento, prestaciones sociales, ambiente laboral, desarrollo laboral, seguridad industrial y seguridad social para empleados.
 - Establecer un eficiente sistema de inventarios.

10.23 ANALISIS FINANCIEROS DE LA EMPRESA "W" SA DE CV

10.23.1 ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE

| ACTIVO | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| CIRCULANTE | | | | |
| CAJA Y BANCOS | 401,289.00 | 553,334.00 | 4,913,522.00 | 63,925,648.77 |
| TOTAL EFECTIVO E INVERSIONES | 401,289.00 | 553,334.00 | 4,913,522.00 | 63,925,648.77 |
| | | | | |
| CLIENTES | 1,905,922.00 | 5,173,488.00 | 16,055,991.00 | 2,691,164.37 |
| COMPANÍAS AFILIADAS | 31,898,440.00 | 27,695,323.00 | | |
| IMPUESTOS POR RECUPERAR | 888,071.00 | 1,854,994.00 | 6,415,754.00 | 1,828,325.13 |
| DEUDORES DIVERSOS | 1,251,142.00 | 1,198,000.00 | 25,642,269.00 | 31,920,486.90 |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | 3,845,599.00 | 9,129,347.00 | 8,994,289.00 | |
| ESTIMACION DE CTAS INCOBRABLES | - | 1,000.00 | 1,000.00 | |
| TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR | 39,789,174.00 | 45,052,152.00 | 57,109,303.00 | 36,439,976.40 |
| | | | | |
| INVENTARIOS | | | | |
| MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES | 2,287,783.00 | 2,824,371.00 | 46,930.00 | 46,929.72 |
| ANTICIPOS A PROVEEDORES | 49,451.00 | - | 8,496.00 | 30,000.00 |
| TOTAL DE INVENTARIOS | 2,337,234.00 | 2,824,371.00 | 55,426.00 | 76,929.72 |
| | | | | |
| PAGOS ANTICIPADOS | | | | |
| RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO | | | | 3,000.00 |
| OTROS PAGOS ANTICIPADOS | 197,911.00 | 237,736.00 | - | 1,104,358.90 |
| TOTAL DE PAGOS ANTICIPADOS | 197,911.00 | 237,736.00 | - | 1,107,358.90 |
| TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE | 42,725,608.00 | 48,667,593.00 | 62,078,251.00 | 101,549,913.79 |
| | | | | |
| ACTIVO FIJO | | | | |
| EDIFICIOS | | | | 584,693.66 |
| MAQUINARIA | 12,898.00 | 10,190,551.00 | 280,600.00 | 586,638.94 |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | 846,183.00 | 1,486,847.00 | 2,461,989.00 | 2,461,989.40 |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | 10,120.00 | 24,247.00 | 31,842.00 | 36,274.21 |
| EQUIPO DE COMPUTO | 11,577.00 | 11,578.00 | 25,411.00 | 52,372.18 |
| TOTAL DE INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO | 880,778.00 | 11,713,223.00 | 2,799,842.00 | 3,721,968.39 |
| | | | | |
| DEPRECIACIONES | | | | |
| DEPRE ACUM DE EDIFICIOS | | | | |
| DEPRE ACUM DE MAQUINARIA | 1,165.00 | 102,984.00 | 16,753.00 | 16,752.86 |
| DEPRE ACUM DE EQUIPO DE TRANSPORTE | 108,387.00 | 442,859.00 | 906,307.00 | 906,307.47 |
| DEPRE ACUM DE MOBILIARIO Y EQUIPO | 352.00 | 8,594.00 | 5,059.00 | 5,058.94 |
| DEPRE ACUM DE EQUIPO DE COMPUTO | 2,789.00 | - | 9,959.00 | 9,959.12 |
| TOTAL DE DEPRECIACIÓN ACUMULADA | 112,693.00 | 554,437.00 | 938,078.00 | 938,078.39 |
| TOTAL DE INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO NETO | 768,085.00 | 11,158,786.00 | 1,861,764.00 | 2,783,890.00 |
| TOTAL DE ACTIVO | 43,493,693.00 | 59,826,379.00 | 63,940,015.00 | 104,333,803.79 |

| | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| PASIVO | | | | |
| ACREEDORES DIVERSOS | | | | |
| NACIONALES | 494,858.00 | 13,632,631.00 | 4,305,325.00 | 25,241,465.59 |
| TOTAL DE ACREEDORES DIVERSOS | 494,858.00 | 13,632,631.00 | 4,305,325.00 | 25,241,465.59 |
| PROVEEDORES | | | | |
| NACIONALES | 3,681,592.00 | 22,961,889.00 | 29,012,165.00 | 5,119,204.75 |
| TOTAL DE PROVEEDORES | 3,681,592.00 | 22,961,889.00 | 29,012,165.00 | 5,119,204.75 |
| OTROS PASIVOS | | | | |
| COMPAÑIAS AFILIADAS | 29,620,755.00 | 2,112,225.00 | | |
| TOTAL DE OTROS PASIVOS | 29,620,755.00 | 2,112,225.00 | - | - |
| OTRAS CUENTAS POR PAGAR | | | | |
| NACIONALES | 4,407,231.00 | 9,801,417.00 | 17,388,980.00 | |
| TOTAL DE OTRAS CUENTAS POR PAGAR | 4,407,231.00 | 9,801,417.00 | 17,388,980.00 | - |
| IMPUESTOS POR PAGAR | | | | |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | | 39,223.00 | - | - |
| IMPUESTO AL VALOR AGREGADO | 1,457.00 | 9,706.00 | - | 3,203,235.97 |
| OTROS IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES | 380,231.00 | 61,027.00 | 102,837.00 | 65,411.03 |
| TOTAL DE IMPPTOS Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR | 381,688.00 | 109,956.00 | 102,837.00 | 3,268,647.00 |
| PTU | | | 152,516.00 | |
| TOTAL PASIVO | 38,586,124.00 | 48,618,118.00 | 50,961,823.00 | 33,629,317.34 |
| CAPITAL CONTABLE | | | | |
| CAPITAL SOCIAL PROVENIENTE DE APORTACIONES | 4,995,024.00 | 4,995,024.00 | 4,995,024.00 | 4,995,024.00 |
| APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL | - | 3,309,000.00 | 3,309,000.00 | 3,309,000.00 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | | 2,991,692.00 | 1,769,931.00 | 62,718,588.45 |
| PÉRDIDA DEL EJERCICIO | - 404,543.00 | - | - | |
| UTILIDADES RETENIDAS DE EJERCICIOS ANTERIORES | 635,214.00 | 635,214.00 | 3,626,906.00 | |
| PÉRDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES | - | 404,543.00 | 404,543.00 | |
| INSUFICIENCIA EN LA ACTUALIZACION DEL CAPITAL CONTABLE | 318,126.00 | 318,126.00 | 318,126.00 | 318,126.00 |
| TOTAL DE CAPITAL CONTABLE | 4,907,569.00 | 11,208,261.00 | 12,978,192.00 | 70,704,486.45 |
| TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL CONTABLE | 43,493,693.00 | 59,826,379.00 | 63,940,015.00 | 104,333,803.79 |

**10.23.2 ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE: 2005, 2006 Y 2007.**

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| VENTAS NETAS | 14,261,992.00 | 37,043,176.00 | 45,837,628.00 | 7,086,465.48 |
| OTROS INGRESOS | 12,388,971.00 | - | 791,991.00 | - |
| TOTAL DE INGRESOS | 26,650,963.00 | 37,043,176.00 | 46,629,619.00 | 7,086,465.48 |
| COSTO DE VENTAS | 27,122,798.00 | 30,985,187.00 | 40,845,021.00 | 5,474,588.71 |
| PÉRDIDA BRUTA | - 471,835.00 | | | |
| UTILIDAD BRUTA | | 6,057,989.00 | 5,784,598.00 | 1,611,876.77 |
| GASTOS DE OPERACIÓN: | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 441,179.00 | 269,960.00 | 1,231,107.00 | 2,411,289.45 |
| GASTOS DE VENTA | 1,302,551.00 | 3,026,227.00 | 4,051,195.00 | 1,458,646.94 |
| TOTAL | 1,743,730.00 | 3,296,187.00 | 5,282,302.00 | 3,869,936.39 |
| PÉRDIDA DE OPERACIÓN | - 2,215,565.00 | | | |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | | 2,761,802.00 | 502,296.00 | - 2,258,059.62 |
| COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO | | | | |
| INTERESES A FAVOR | - | 561.00 | 45,144.00 | 156,176.19 |
| INTERESES A CARGO | - 18,546.00 | - 140.00 | - 76,053.00 | - 3,799,610.64 |
| UTILIDAD CAMBIARIA | 36,115.00 | 221,551.00 | - | 3,970,361.54 |
| PERDIDA CAMBIARIA | - 21,730.00 | - 187,420.00 | - | - 162,508.80 |
| RESULTADO POR POSICIÓN MONETARIA FAVORABLE | - | 563,311.00 | - | - |
| COMISIONES BANCARIAS | - 8,776.00 | - 14,456.00 | - | - |
| TOTAL | - 12,937.00 | 583,407.00 | - 30,909.00 | 164,418.29 |
| OTROS GASTOS Y PRODUCTOS | | | | |
| OTROS GASTOS | - 2,913.00 | - | - 70,390.00 | |
| OTROS PRODUCTOS | 1,826,872.00 | 16,882.00 | 1,860,071.00 | 64,812,229.78 |
| TOTAL | 1,823,959.00 | 16,882.00 | 1,789,681.00 | 64,812,229.78 |
| PÉRDIDA POR OPERACIONES CONTÍNUAS ANTES DE ISR, Y PTU | - 404,543.00 | | | |
| UTILIDAD POR OPERACIONES CONTÍNUAS ANTES DE ISR, Y PTU | | 3,362,091.00 | 2,261,068.00 | 62,718,588.45 |
| PROVISIONES | | | | |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | | 370,399.00 | 491,137.00 | |
| TOTAL | | 370,399.00 | 491,137.00 | - |
| PÉRDIDA POR OPERACIONES DISCONTÍNUAS | - 404,543.00 | | | |
| UTILIDAD POR OPERACIONES DISCONTÍNUAS | | 2,991,692.00 | 1,769,931.00 | 62,718,588.45 |
| OPERACIONES DISCONTINUAS (NETAS ISR Y PTU) | | | | |
| PÉRDIDA DESPUÉS DE OPERACIONES DISCONTINUAS | - 404,543.00 | | | |
| UTILIDAD DESPUÉS DE OPERACIONES DISCONTÍNUAS | | 2,991,692.00 | 1,769,931.00 | 62,718,588.45 |
| PARTIDAS EXTRAORDINARIAS | | | | |
| PERDIDA DESPUÉS DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS | - 404,543.00 | | | |
| UTILIDAD DESPUÉS DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS | | 2,991,692.00 | 1,769,931.00 | 62,718,588.45 |
| PÉRDIDA NETA DEL EJERCICIO | - 404,543.00 | | | |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | | 2,991,692.00 | 1,769,931.00 | 62,718,588.45 |

10.23.3 APLICACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS.

| 1.- RAZONES DE LIQUIDEZ. | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | |
|---|--------------|-----------|---------------|---------------|----|
| CAPITAL DE TRABAJO: | | | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE= | | | | | |
| 42,725,608.00 | 4,139,484.00 | 49,475.00 | 11,116,428.00 | 67,920,596.45 | \$ |
| 38,586,124.00 | 1.11 | 1.00 | 1.22 | 3.02 | |
| RAZON CIRCULANTE: | | | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE C. PLAZO= | | | | | |
| 43,493,693.00 | 1.13 | 1.23 | 1.25 | 3.10 | \$ |
| 38,586,124.00 | | | | | |
| PRUEBA DEL ÁCIDO: | | | | | |
| ACTIVO LIQUIDO / PASIVO A CORTO PLAZO= | | | | | |
| 40,388,374.00 | 1.05 | 0.94 | 1.22 | 3.02 | \$ |
| 38,586,124.00 | | | | | |
| PAGO INMEDIATO: | | | | | |
| ACTIVO DISPONIBLE / PASIVO A CORTO PLAZO= | | | | | |
| 401,289.00 | 0.01 | 0.01 | 0.10 | 1.90 | \$ |
| 38,586,124.00 | | | | | |

Resultados: En general la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para hacerle frente de inmediato a sus compromisos a corto plazo esto debido a que en los ejercicios 2005, 2006 y 2007 apenas contaría con el efectivo para cumplir sus compromisos e incluso en 2005, 2006 y 2007 tendría problemas con las razones de prueba del ácido y pago inmediato debido a que estas arrojan resultados negativos para poder pagar. No es hasta el ejercicio 2008 donde la empresa reporta que las razones se muestran positivas pero esto es como consecuencia del reembolso de la compañía aseguradora lo que le permite a la empresa contar con suficiente liquidez en ese momento. Este resultado no es alentador ya que las pérdidas por el incendio fueron considerables.

2.- RAZONES DE ACTIVIDAD

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | |
|--|-------|--------|-------|-------|-------|
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS: | | | | | |
| COSTO DE VENTAS / INVENTARIOS PROMEDIO = | | | | | |
| 27,122,798.00 | 12.46 | 3.03 | 7.11 | 29.16 | VECES |
| 2,176,391.50 | | | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS: | | | | | |
| 360 DIAS / ROTACIÓN DE INVENTARIOS= | | | | | |
| 360 | 28.89 | 118.79 | 50.61 | 12.34 | DIAS |
| 12.46 | | | | | |
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR: | | | | | |
| VENTAS NETAS A CRÉDITO / CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES = | | | | | |
| 14,261,992.00 | 7.48 | 7.16 | 2.85 | 2.63 | VECES |
| 1,905,922.00 | | | | | |

PLAZO PROMEDIO DE COBRO:
360 DIAS / ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR =

| | | | | | |
|------------|-------|-------|--------|--------|------|
| <u>360</u> | 48.11 | 50.28 | 126.10 | 136.71 | DIAS |
| 7.48 | | | | | |

ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR:
COMPRAS NETAS CRÉDITO / CTAS POR PAGAR A PROVEEDORES =

| | | | | | |
|----------------------|------|------|------|------|-------|
| <u>20,515,729.00</u> | 5.57 | 1.10 | 0.74 | 0.99 | VECES |
| 3,681,592.00 | | | | | |

PLAZO PROMEDIO DE PAGOS :
360 DIAS / ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR =

| | | | | | |
|------------|-------|--------|--------|--------|------|
| <u>360</u> | 64.60 | 328.38 | 486.09 | 364.03 | DIAS |
| 5.57 | | | | | |

Resultados: Las razones de actividad nos muestran que a partir de 2006 la empresa empezó a tener problemas para cobro de sus cuentas por cobrar y por consecuencia para pagar sus cuentas a proveedores, esto nos trajo como consecuencia que la cartera de clientes en 2006 y 2007 se saliera de control y nos mostrara cifras muy elevadas en la cartera de clientes las cuales en su mayoría ya mostraba considerables atrasos en los pagos, en cuanto al pago a proveedores se refleja problemas similares en los ejercicios 2006 y 2007 donde muestran un aumento entre 600% y 800% mas que el año anterior en los saldos por pagar, esto aunado a los problemas con la recuperación de cartera dio como consecuencia los actuales problemas con los proveedores de materia prima, situación que se ve reflejada en la disminución del periodo de crédito para liquidación de pasivos que a la larga si no se controla el cobro promedio de cuentas por cobrar esta empresa se enfrentará a problemas serios de liquidación y liquidez.

3.-RAZONES DE PASIVO

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|------|------|------|------|
| RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO: PASIVO A CORTO PLAZO / PASIVO TOTAL = | | | | |
| <u>38,586,124.00</u> | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 38,586,124.00 | | | | |
| RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES: PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL = | | | | |
| <u>38,586,124.00</u> | 89% | 81% | 80% | 32% |
| 43,493,693.00 | | | | |
| RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL CONTABLE: PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE= | | | | |
| <u>38,586,124.00</u> | 786% | 434% | 393% | 48% |
| 4,907,569.00 | | | | |

Resultados: Las razones de pasivo nos muestran que los ejercicios 2005, 2006 y 2007 el activo de la empresa esta comprometido entre un 80% y 90% del total del mismo, es decir la empresa debe estos porcentajes a los diferentes compromisos de pago a corto plazo, en los mismos ejercicios la razón de rendimiento sobre capital contable nos muestra que el pasivo total rebasa por mucho el importe de capital que los accionistas han aportado lo que significa que la empresa es en su totalidad de los proveedores y acreedores.

4.- RAZONES DE RENTABILIDAD

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|------|-------|-------|--------|
| RENDIMIENTO SOBRE VENTAS TOTALES: UTILIDAD NETA / VENTAS TOTALES= | | | | |
| - ----- 14,261,992.00 | 0% | 8.1% | 3.9% | 885.0% |
| RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES: UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL= | | | | |
| - ----- 43,493,693.00 | 0% | 5.0% | 2.8% | 60.1% |
| RAZÓN DE INDICE DE RENTABILIDAD: UTILIDAD NETA / CAPITAL CONTABLE= | | | | |
| - ----- 4,907,569.00 | 0% | 26.7% | 13.6% | 88.7% |

Resultados: debido a que el ejercicio 2005 nos arroja una pérdida del ejercicio las razones no muestran resultados para este año. Es a partir del ejercicio 2006 donde empieza la empresa a arrojar cifras positivas como el 5% de rendimiento sobre los activos totales o el 26.7% sobre el capital contable cifra por demás alentadora para los accionistas, a partir de 2007 los resultados se ven afectados y las tasas de crecimiento del 2006 se ven disminuidas en más de un 50% es decir, el rendimiento sobre las ventas cayo de un 8.1% a un 3.9%, el rendimiento sobre los activos de un 5% en 2006 a un 2.8% en 2007 y el rendimiento sobre la rentabilidad de un 26.7% en 2006 a un 13.6% en 2007 este decremento es producto del aumento en el costo de ventas en un 3.95% y de un 4.79% de aumento en los costos de venta y administración.

La empresa necesita hacer toda una reestructuración integral para mejorar su situación financiera ya que esta muestra de manera normal por sus operaciones de los ejercicios 2005 al 2007 problemas de liquidez y solvencia, problemas con su cartera de clientes, los plazos promedio de cobros, problemas con sus proveedores y los plazos promedio de pagos, el activo y el capital contable están comprometidos en su totalidad para hacer frente a sus compromisos de pago razón por la que podemos decir que la empresa es en su totalidad de los acreedores, los rendimientos que nos arrojan las razones de rentabilidad muestran que la empresa iba en decremento en 2005, 2006 y 2007, por lo que habrá que hacer un plan financiero adecuado para la situación que actualmente enfrenta la empresa.

10.23.4 SISTEMA FINANCIERO DU-PONT

EMPRESA W SA DE CV

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| TOTAL DEL ACTIVO CIRCULANTE | 42,725,608.00 | 48,667,593.00 | 62,078,251.00 | 101,549,913.79 |
| TOTAL DEL ACTIVO FIJO | 768,085.00 | 11,158,786.00 | 1,861,764.00 | 2,783,890.00 |
| TOTAL DEL ACTIVO DIFERIDO | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL DEL ACTIVO | 43,493,693.00 | 59,826,379.00 | 63,940,015.00 | 104,333,803.79 |

| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | |
|---------------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| % DE UTILIDAD = | $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$ | 0.0% | 8.1% | 3.9% | 885.0% | |
| ROTACIÓN DEL ACTIVO = | $\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ | 0.33 | 0.62 | 0.72 | 0.07 | VECES |
| RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN = | | 0.00% | 5.00% | 2.77% | 60.11% | |

El rendimiento total de la inversión del activo con respecto de las ventas es de solo el 5%, 2.77% y 60.11% para 2006, 2007 y 2008 respectivamente esto nos permite conocer el rendimiento sobre la inversión total anual para los 4 ejercicios.

Los rendimientos no son los que un accionista o empresario desea tener con respecto a sus inversiones esto nos arroja que la empresa esta teniendo resultados por debajo de los esperados para la actividad que realiza.

Ver anexo 3 Análisis Financiero porcentual a Balance General y Estado de Resultados.

CAPÍTULO VIII.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.

Una vez aplicadas a la empresa “W” SA de CV las matrices:

- Matriz de evaluación de factores internos.
- Matriz de evaluación de factores externos.
- Matriz de perfil competitivo.
- Matriz fortalezas-opportunidades-debilidades-amenazas.
- Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones.
- Matriz Boston Consulting Group.
- Matriz interna-externa.
- Matriz de la gran estrategia y la
- Matriz de planeación estratégica cuantitativa.

Y de la misma manera después de haber elaborado los análisis financieros aplicando razones financieras, porcentos integrales y sistema Dupont a Balances Generales y Estados de Resultados de los ejercicios comprendidos entre los años 2005 y 2008 nos arrojaron los siguientes resultados:

Conjuntados todos los factores tanto internos como externos y después de haberlos jerarquizado y priorizado, las 9 matrices arrojaron las siguientes estrategias a desarrollar tomando en cuenta la situación financiera y económica actual de la empresa “W” SA de CV, dichas estrategias son:

- 1.- Expandir el mercado a la zona sur de la República Mexicana.
- 2.- Establecer una sucursal en el norte del país para mejorar las técnicas de entrega de productos.
- 3.- Funcionamiento de la nueva línea de Burbuja de polietileno como producto sustituto.
- 4.- Hacer compra de materia prima (polietileno) para aprovechar la baja de los precios del petróleo.
- 5.- Invertir el excedente del pago de póliza de seguro en inversiones a plazo para contar con capital y liquidez suficiente para hacer frente a emergencias económicas.
- 6.- Adquisición de unidades de transporte nuevas para eficientar las entregas de material a clientes.
- 7.- Redefinir su estructura organizacional estableciendo de manera formal los siguientes departamentos:

- Establecer un departamento de planeación estratégica.
- Establecer un departamento de logística.
- Establecer un departamento de ventas eficiente.

- Establecer un departamento de marketing.
- Establecer un departamento de información eficiente.
- Crear un sistema eficiente de recompensas, capacitación, adiestramiento, prestaciones sociales, ambiente laboral, desarrollo laboral, seguridad industrial y seguridad social para empleados.
- Establecer un eficiente sistema de inventarios.

Una vez analizadas cada una de ellas y estudiando minuciosamente su estructura organizacional actual, se encontró que la empresa cuenta con personal para cubrir parte de las nuevas áreas a desarrollar sin necesidad de hacer contrataciones extras, se determina por lo tanto que con el personal existente se cubre la estrategia de expandir el mercado a la zona sur del país, además de contar con profesionistas que cubren de manera efectiva el área de ventas, información y almacén, la función de designación del personal adecuado quedará a cargo del departamento de planeación estratégica.

La empresa “W” SA de CV para poder llegar a los resultados pronosticados además de establecer el nuevo departamento de planeación estratégica, deberá integrar en forma inmediata el departamento de logística, marketing y hacer un cambio total en el departamento de almacén y recursos humanos ya que con esto se eficientará de manera radical el funcionamiento de cada área o departamento haciéndolos independientes y delimitando de manera adecuada todas las funciones a desarrollar en la empresa, esto con la finalidad de tener éxito en la implantación del plan estratégico sugerido.

En relación a la estrategia de adquisición de nuevas unidades para transporte, ésta debe ser atendida a la brevedad ya que el pronóstico de ventas para los próximos cuatro años es tener un incremento anual en las mismas de 12% adicional y que además es viable poner en funcionamiento la nueva línea de Burbuja de polietileno la cual hará posible la expansión y diversificación del mercado.

En cuanto a la instalación de la nueva línea de Burbuja de polietileno se concluye que basados en las cifras positivas que arrojaron los análisis financieros del ejercicio 2008 y considerando que en cuanto a la liquidez y capital de trabajo la empresa se encuentra estable se sugiere se haga el arranque de la línea de producción correspondiente la cual dará a la empresa la capacidad de entrar en nuevos mercados, de desarrollar nuevos productos para de esta forma contar con un esquema más amplio de posibilidades de lograr ventajas sobre sus competidores.

Para los objetivos que persigue la empresa, las estrategias que no resultaron viables son:

1.- Establecer una sucursal en el norte del país para mejorar las técnicas de entrega de productos. Esto debido a que el costo será innecesario ya que la nueva estructura organizacional será suficiente para llevar a cabo la labor de ventas y logística de forma eficiente.

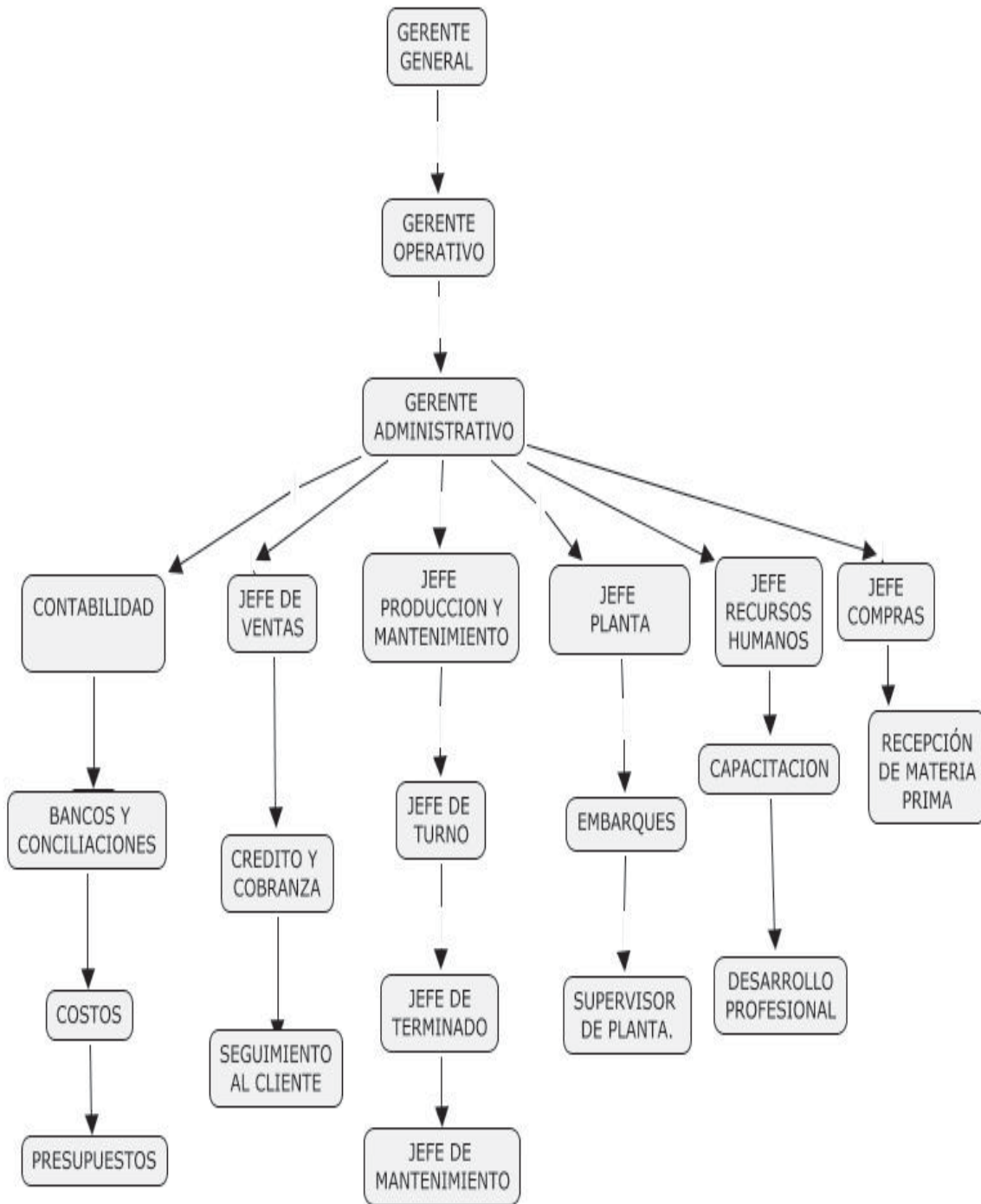
2.- Hacer compra anticipada de materia prima (polietileno) para aprovechar la baja de los precios del petróleo. Esta estrategia se considera contraproducente debido a la actual situación económica del país, el tipo de cambio es muy volátil en estos momentos y aunque el precio del petróleo es bajo, la compra de la materia prima se realiza en dólares, lo que puede arrojar pérdidas para la empresa en cuanto a tipo de cambio se refiere.

3.- Invertir a plazo fijo el pago de póliza de seguro. Considerando que la empresa “W” SA de CV tendrá que invertir la cantidad de \$ 28,992,000.00 pesos para poner a funcionar las estrategias sugeridas, el hacer inversiones a plazo frenaría el establecimiento de dichas estrategias, es por eso que en este momento se sugiere que solo un parte del pago de la póliza se mantenga en inversión y el resto se tenga disponible para llevar a cabo las estrategias mencionadas.

Considerando que a partir de 2009 la empresa incrementará sus ventas 12% anual tomando como base las ventas realizadas en el ejercicio 2007, se esperará que para el año 2012 la empresa obtenga el 42% del total del mercado nacional en la venta de espuma de polietileno, esto relacionado con el costo que arrojará la implantación del plan estratégico sugerido se estima que la empresa “W” SA de CV recuperará la inversión en 4 años y que a partir del 5° año empezará a tener utilidades.

Tomando en cuenta la situación que sufrió la empresa, los problemas graves de estructura organizacional que presenta los cuales merman considerablemente su actual nivel de ventas, su deficiente sistema de almacén, inventarios y logística se estima que llevando adecuadamente el plan estratégico, la empresa estará trabajando en el 2012 en su actividad normal al 81% de su capacidad y en la producción de Burbuja de polietileno al 39% de su capacidad, lo que permitirá hacer nuevos pronósticos y planes para mejorar su productividad.

**11.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SUGERIDA.
EMPRESA “W” SA DE CV**



11.2 ANÁLISIS DE VENTAS, COSTOS Y RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN PARA LOS EJERCICIOS 2009 AL 2012.

| Costo anual de implementar estrategias | | |
|---|----------------------|---|
| | Costo equipo | Nómina Nueva |
| 1.- Expandir el mercado a la zona sur de la República Mexicana. | | ya existe personal |
| 2.- Establecer una sucursal en el norte del país para mejorar las técnicas de entrega de productos. | | XXXXXXXXXXXXXX |
| 3.- Funcionamiento de la nueva línea de Burbuja de polietileno como producto sustituto. | 24,890,000.00 | Arranque y funcionamiento |
| 4.- Hacer compra de materia prima (polietileno) para aprovechar la baja de los precios del petróleo. | | XXXXXXXXXXXXXX |
| 5.- Invertir el excedente del pago de póliza de seguro en inversiones a plazo para contar con capital y liquidez suficiente para hacer frente a emergencias económicas. | . | XXXXXXXXXXXXXX |
| 6.- Adquisición de unidades de transporte nuevas para eficientar las entregas de material a clientes. | 2,144,000.00 | 3 unidades nuevas tractos y 4 jaulas para reparto |
| 7.- Redefinir su estructura organizacional estableciendo de manera formal los siguientes departamentos: | . | |
| 1.- Establecer un departamento de planeación estratégica. | | 2 personas sueldo 4 años |
| 2.- Establecer un departamento de logística. | 768,000.00 | 1 persona sueldo 4 años |
| 3.- Establecer un departamento de ventas eficiente. | 456,000.00 | ya existe personal |
| 4.- Establecer un departamento de marketing. | | 1 persona sueldo 4 años |
| 5.- Establecer un departamento de información eficiente. | 384,000.00 | ya existe personal |
| 6.- Crear un sistema eficiente de recompensas, capacitación, adiestramiento, prestaciones sociales, ambiente laboral, desarrollo laboral, seguridad industrial y seguridad social para empleados. | | Costo total del programa |
| 7.- Establecer un eficiente sistema de inventarios. | . | ya existe personal |
| | 27,034,000.00 | 1,958,000.00 |
| | 28,992,000.00 | |

Incremento del 12% anual a partir de 2009 tomando como base el total de ventas realizadas en 2007.

| PRONÓSTICO DE VENTAS ACTIVIDAD NORMAL. | | CAPACIDAD |
|--|---------------|-----------|
| 2007 | 45,837,628.00 | 52% |
| 2008 | 14,626,465.48 | |
| 2009 | 51,338,143.36 | 60% |
| 2010 | 57,498,720.56 | 67% |
| 2011 | 64,398,567.03 | 75% |
| 2012 | 72,126,395.07 | 81% |

| INCREMENTO ANUAL DE VENTAS BURBUJA | | CAPACIDAD |
|------------------------------------|--------|-----------|
| 2009 | | 26% |
| 2010 | 57.00% | 31% |
| 2011 | 27.00% | 35% |
| 2012 | 29.00% | 39% |

| | VENTAS | COSTO DE VENTAS | UTILIDAD BRUTA | GTOS DE VTA Y ADMON. | UTILIDAD DE OPERACIÓN | OTROS GTOS Y PROD FINAN | UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | IMPTOS | UTILIDAD DEL EJERCICIO |
|---|---------------|-----------------|----------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------|------------------------|
| 2009 | 51,338,143.36 | 38,503,607.52 | 12,834,535.84 | 2,823,597.88 | 10,010,937.96 | 200,218.76 | 9,810,719.20 | 3,924,287.68 | 5,886,431.52 |
| BURBUJA | 4,200,000.00 | 3,150,000.00 | 1,050,000.00 | 189,000.00 | 861,000.00 | 17,220.00 | 843,780.00 | 337,512.00 | 506,268.00 |
| 2010 | 57,498,720.56 | 43,124,040.42 | 14,374,680.14 | 3,162,429.63 | 11,212,250.51 | 224,245.01 | 10,988,005.50 | 4,395,202.20 | 6,592,803.30 |
| BURBUJA | 6,600,000.00 | 4,950,000.00 | 1,650,000.00 | 297,000.00 | 1,353,000.00 | 27,060.00 | 1,325,940.00 | 530,376.00 | 795,564.00 |
| 2011 | 64,398,567.03 | 48,298,925.27 | 16,099,641.76 | 3,541,921.19 | 12,557,720.57 | 251,154.41 | 12,306,566.16 | 4,922,626.46 | 7,383,939.70 |
| BURBUJA | 8,400,000.00 | 6,300,000.00 | 2,100,000.00 | 378,000.00 | 1,722,000.00 | 34,440.00 | 1,687,560.00 | 675,024.00 | 1,012,536.00 |
| 2012 | 72,126,395.07 | 54,094,796.31 | 18,031,598.77 | 3,966,951.73 | 14,064,647.04 | 281,292.94 | 13,783,354.10 | 5,513,341.64 | 8,270,012.46 |
| BURBUJA | 10,800,000.00 | 8,100,000.00 | 2,700,000.00 | 486,000.00 | 2,214,000.00 | 44,280.00 | 2,169,720.00 | 867,888.00 | 1,301,832.00 |
| EN CUATRO AÑOS LA EMPRESA RECUPERARÁ LA INVERSIÓN QUE REALIZÓ | | | | | | | | | 31,749,386.97 |

**11.3 ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA "W" SA DE CV
PRONOSTICADO DEL 1º AL 31 DE DICIEMBRE DE**

| | | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------------------|--|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | | | | | |
| VENTAS NORMALES | | | 51,338,143.36 | 57,498,720.56 | 64,398,567.03 | 72,126,395.07 |
| VENTAS BURBUJA | | | 4,200,000.00 | 6,600,000.00 | 8,400,000.00 | 10,800,000.00 |
| COSTO DE VENTAS NORMALES | | | 38,503,607.52 | 43,124,040.42 | 48,298,925.27 | 54,094,796.31 |
| COSTO DE VENTAS BURBUJA | | | 3,150,000.00 | 4,950,000.00 | 6,300,000.00 | 8,100,000.00 |
| UTILIDAD BRUTA | | | 13,884,535.84 | 16,024,680.14 | 18,199,641.76 | 20,731,598.77 |
| | | | | | | |
| GASTOS DE VTA Y ADMON NORMALES | | | 2,823,597.88 | 3,162,429.63 | 3,541,921.19 | 3,966,951.73 |
| GTOS DE VTA Y ADMON BURBUJA | | | 189,000.00 | 297,000.00 | 378,000.00 | 486,000.00 |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | | | 10,871,937.96 | 12,565,250.51 | 14,279,720.57 | 16,278,647.04 |
| | | | | | | |
| OTROS GASTOS Y PROD NORMALES | | | 200,218.76 | 224,245.01 | 251,154.41 | 281,292.94 |
| OTROS GTOS Y PROD BURBUJA | | | 17,220.00 | 27,060.00 | 34,440.00 | 44,280.00 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | | 10,654,499.20 | 12,313,945.50 | 13,994,126.16 | 15,953,074.10 |
| IMPUESTOS | | | 4,261,799.68 | 4,925,578.20 | 5,597,650.46 | 6,381,229.64 |
| | | | | | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | | | 6,392,699.52 | 7,388,367.30 | 8,396,475.70 | 9,571,844.46 |

11.4 POLÍTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL EFECTIVO DE LAS ESTRATEGIAS AUTORIZADAS.

El consejo de socios deberá aprobar por mayoría la implementación de las estrategias propuestas producto de la investigación realizada, el acuerdo será entregado para su conocimiento en copia simple a cada uno de los jefes de departamento y a los directivos de la misma.

Cada jefe de departamento deberá solicitar por escrito al Gerente Administrativo el equipo necesario así como los recursos suficientes para la implementación de las estrategias que les corresponda desarrollar.

Así mismo cada departamento enviará al Gerente administrativo un reporte minucioso, comprobando la aplicación correcta de los recursos económicos y del equipo instalado para la implementación de las estrategias, el cual deberá ir firmado por el jefe de dicho departamento y el empleado que aplicó el recurso.

Quincenalmente cada jefe de departamento entregará en asamblea un reporte minucioso y detallado de la actividad que desarrolla, especificando el avance correspondiente según el presupuesto realizado al implementar las estrategias. El reporte será firmado por el jefe de departamento y el auxiliar a cargo de su elaboración.

El gerente administrativo y cada uno de los jefes de departamento de la empresa llevarán a cabo reuniones quincenales para dar un informe de actividades así como del avance en la implantación de las estrategias autorizadas por el consejo de accionistas, en dicha reunión se analizará el contenido del informe de cada departamento, se discutirán los resultados, se aclararán las dudas y se autorizarán los resultados por parte del gerente administrativo.

En caso de existir alguna modificación al presupuesto autorizado para la implementación de las estrategias o de algún cambio en las mismas, éstas deberán discutirse a la brevedad en asamblea extraordinaria con los socios, el gerente general, el gerente operativo, el gerente administrativo y los jefes de departamento, esto con la finalidad de hacer los ajustes, modificaciones y correcciones pertinentes, previa autorización por parte de los socios.

El gerente administrativo enviará para su análisis al gerente operativo en forma mensual un reporte global de actividad por departamento, especificando los objetivos logrados de la implementación de las estrategias autorizadas a más tardar el día 5 del mes siguiente a aquel que genere la información.

El gerente operativo entregará en forma mensual un resumen al gerente general de la empresa, informando de los resultados generales por departamento y del avance de la implantación de estrategias autorizadas a más tardar el día 8 del mes siguiente a aquel que genere la información.

El gerente general entregará reportes a los socios en forma trimestral en asamblea ordinaria para informar del estado general de la empresa, y en particular para analizar los resultados obtenidos de la implementación de las estrategias, así como para hacer los ajustes y cambios necesarios.

Anualmente, los socios, los directivos y los jefes de departamento llevarán a cabo asamblea anual para analizar la situación de la empresa así como de los resultados obtenidos de la implantación de estrategias. En dicha asamblea se aprobará su seguimiento, los ajustes necesarios, los cambios en la implementación o en su caso y cuando las estrategias no estén cumpliendo los objetivos propuestos, se autorizará su cancelación.

En caso de que durante el tiempo presupuestado de recuperación de inversión surjan situaciones urgentes o fuera de control que necesiten la aprobación de los socios, el gerente general convocará a asambleas extraordinarias para atender, discutir, resolver, aprobar y en su caso cancelar los asuntos relacionados con la implementación y control de las estrategias propuestas.

12. CONCLUSIONES.

Se logró el objetivo principal de este trabajo el cual pretendía proporcionar a la empresa una propuesta de plan estratégico viable. La viabilidad del plan está sustentada en los análisis previos contenidos en las 9 matrices aplicadas a la empresa y en las cifras resultantes de los análisis financieros aplicados a los Balances Generales y Estados de Resultados de la organización dando como resultado que la aplicación del plan es viable para los fines de la entidad.

De la misma manera se cumplió con los objetivos particulares, ofreciendo en forma verídica el cúmulo de oportunidades, fuerzas, debilidades y amenazas con los que actualmente está trabajando la empresa y considerando éstas se proporcionó de manera conjunta las prioridades a desarrollar, fue posible elaborar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. Se analizó y en base a los objetivos se entregó documentada una propuesta de estructura organizacional para la organización dejando claro la importancia que tiene la efectiva distribución de autoridad y funciones a desempeñar en la empresa con el único objetivo de mejorar el desempeño y la comunicación entre la planta laboral permitiendo trabajar bajo normas, políticas y procedimientos claramente establecidos.

En cuanto a las preguntas de investigación planteadas se concluye que el plan estratégico resultante fue viable en base a lo ya explicado en los dos primeros párrafos, en cuanto a que si la empresa se encuentra preparada para hacer los ajustes propuestos se concluye que financieramente hablando la empresa cuenta con el capital suficiente para la implantación de las estrategias propuestas, en el aspecto operativo cuenta con personal altamente capacitado así como de maquinaria y equipo industrial a la vanguardia, en el aspecto administrativo la empresa en base a la estructura organizacional propuesta tendrá que hacer los ajustes necesarios para llevar a cabo el plan con éxito. La viabilidad del plan también responde a los resultados que se pretenden lograr, se concluye que al término del cuarto año la empresa recupere la inversión realizada y cuente con además de la línea principal de producción con la línea adicional de Burbuja ya operando casi a la mitad de su capacidad, se tenga una excelente estructura organizacional que dé solución eficiente y eficaz a los problemas de la empresa, además de tener el mejor equipo de reparto con unidades recientes que permitan eficientar entregas. En conclusión se pretende una empresa eficiente, líder en su ramo, con probabilidades claras de convertirse en empresa exportadora, sana en el aspecto

financiero además de brindar a los que en ella laboran la posibilidad de crecimiento y seguridad laboral.

Por lo anteriormente expuesto y por los resultados obtenidos en el presente estudio se concluye que es factible la implantación del plan estratégico propuesto para la Empresa “W” SA de CV.

13. RECOMENDACIONES.

Ampliamente y considerando los beneficios que la empresa “W” SA de CV tendrá como resultado de la aplicación del plan estratégico propuesto se recomienda a los directivos y socios de la organización la implantación inmediata de dicho plan, esto con la finalidad de cumplir con el objetivo general de la empresa.

La viabilidad de la implantación del plan estratégico a la Empresa “W” SA de CV, nos permite hacer las siguientes recomendaciones a los directores de la empresa con el objetivo de lograr las estrategias propuestas bajo el escenario de recuperación de inversión, resultado de la aplicación de los instrumentos de análisis propuestos en el marco teórico y desarrollados para su aplicación a este caso.

Gracias a la aplicación del plan estratégico se tienen bases sólidas para sugerir la implantación y desarrollo de las estrategias resultantes:

- Expandir el mercado a la zona sur de la República Mexicana, ya que se cuenta con la capacidad económica y productiva para abastecer la región dándole a la empresa la oportunidad de penetrar en nuevos mercados.
- Poner en funcionamiento la nueva línea de producto sustituto de Burbuja de polietileno, esto otorgará a la empresa nuevas oportunidades para desarrollar nuevos mercados y productos, entrando en aspectos de diversificación para obtener ventaja competitiva clara.
- Compra de nuevas unidades de transporte para reparto de mercancía a clientes, con esto se reducirán los tiempos de entrega, así como los defectos por traslado a la hora de entregar el material al cliente traducándose en eficiencia.
- Redefinir por completo su estructura organizacional, ya que los problemas de liderazgo por parte de la gerencia son muy claros, además de existir graves deficiencias en los canales de comunicación los cuales provocan que los departamentos existentes sean deficientes. Se sugiere cambio de personal en la gerencia administrativa, remoción del jefe de planta para evitar viejos vicios y prácticas desleales, establecer de manera formal los departamentos de planeación estratégica, logística, ventas y marketing y con el personal existente, reasignar personal en los departamentos de compras, almacén, mantenimiento, información y contabilidad. Con esto se pretende delegar autoridad y funciones de manera correcta para eficientar los procesos en la empresa.

Con la implantación de las estrategias señaladas la empresa podrá contar con un esquema claro de ventajas y desventajas con respecto a sus más cercanos competidores, lo que dará a la misma un esquema de actuación que le permitirá atacar sus debilidades para hacer frente de manera correcta a las amenazas externas y poder lograr ventaja competitiva clara.

Una vez implantado el plan la empresa deberá en todo momento jerarquizar sus prioridades para de esta forma trabajar bajo un esquema más delimitado, dando la importancia necesaria a cada situación que se le presente y con esto lograr los resultados descritos en planes y objetivos de manera que se puedan establecer medidas que ayuden al correcto logro de metas con el estricto apego a presupuestos para mantener recursos financieros y humanos suficientes y capaces que ayuden a la organización a cumplir con los resultados establecidos en los planes previos.

Además de formular e implantar, es importante que cada 3 meses durante el primer año de funcionamiento del plan, se hagan revisiones a las estrategias a desarrollar con el propósito de evitar desvíos innecesarios en el plan trazado, después del primer año, las revisiones se harán de manera semestral dando un informe de los avances a los socios de la organización, teniendo la obligación por parte del departamento de planeación estratégica de hacer las sugerencias, observaciones y correcciones para su aprobación correspondiente. Al término de cada ejercicio fiscal, cada departamento rendirá informe en asamblea anual y se darán a conocer los avances tanto positivos como negativos de la aplicación del plan, así como el avance en la recuperación de la inversión del plan estratégico aplicado.

El presente trabajo sugiere a los socios que además de los informes sobre la viabilidad del plan, dentro de los 2 primeros semestres de su implantación se contrate a un asesor externo para corroborar cifras y comparar información resultante.

Continuar con el panorama sugerido traerá un mejor desempeño para la organización, es por eso, que este estudio invita a la empresa a continuar mejorando continuamente para poder competir, subsistir y triunfar en el competitivo mundo de la industria del plástico.

14. BIBLIOGRAFÍA.

Administración Estratégica.
Competitividad y globalización (Conceptos y casos)
Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson.
Séptima Edición 2008.
Ed. Cengage Learning.

Conceptos de Administración Estratégica.
Fred R. David.
Décimo primera edición 2008.
Ed. Prentice Hall.

Planeación Estratégica teoría y práctica.
Estela García Sánchez y Ma. Lourdes Valencia Velazco.
Ed. Trillas.

Ventaja Competitiva
Michael E. Porter
Sexta reimpresión 2008.
Grupo Editorial Patria.

Ventaja Competitiva
Creación y sostenimiento de un desempeño superior
Michael E. Porter
Segunda reimpresión 2003.
Compañía Editorial continental.

Planeación Estratégica
Lo que todo director debe saber
George A. Steiner
Trigésima reimpresión 2003.
Ed. Compañía Editorial continental.

Como aplicar la Planeación Estratégica a la PYME.
Joaquín Rodríguez Valencia.
Cuarta Edición 1997.
Ed. Ecafsa Thompson Learning.

Estrategia Competitiva
Michael E. Porter
Trigésima segunda reimpresión 2004.
Ed. Compañía Editorial Continental.

Contabilidad Administrativa.
David Noel Ramírez Padilla.
7ª Edición, 2005.
Ed. Mc Graw Hill.

Principios fundamentales de contabilidad.
William W Pyle, John Arch White y Kermit D. Larson.
Décima novena reimpresión 2004.
Ed. Compañía editorial continental.

Seminario Planeación Estratégica. (Julio-Octubre 2008)
Dr. Gerardo G. Alfaro Calderón.
Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH.
Postgrado: Maestría en Administración

Seminario de Estrategia Administrativa. (Noviembre-febrero 2009)
Dr. Federico González Santoyo.
Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH.
Postgrado: Maestría en Administración

Seminario Administración Financiera. (Julio-Octubre 2008)
M. en A. Mauricio A. Chagolla Farias.
Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH.
Postgrado: Maestría en Administración

www.elfinanciero.com

www.eleconomista.com

www.sat.gob.mx

www.banxico.org.mx

ANEXO 1

| | | JEFE COMPRAS | DEPTO. CREDITO Y COBRANZA | JEFE ALMACEN | JEFE VENTAS |
|--------------------|--|-----------------|---------------------------------|-----------------|----------------|
| FORTALEZAS | | | | | |
| 1 | Tiene una buena estructura organizacional aunque no eficiente. | 16 | 17 | 16 | 18 |
| 2 | La segmentación del mercado es buena. | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 3 | Tiene una buena posición en el mercado con respecto a sus competidores. | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 4 | El mercado ha ido en aumento en la parte que corresponde al giro de la empresa. | 5 | 3 | 2 | 2 |
| 5 | Es buena la calidad del producto así como el servicio al cliente. | 13 | 11 | 9 | 10 |
| 6 | Los productos que ofrece la empresa son a precios justos. | 14 | 12 | 10 | 9 |
| 7 | Tiene liquidez para solventar sus deudas. | 6 | 9 | 13 | 11 |
| 8 | Tiene un capital de trabajo suficiente. | 7 | 10 | 12 | 12 |
| 9 | La empresa tiene buena relación con sus inversionistas y accionistas. | 17 | 16 | 18 | 19 |
| 10 | Es confiable su sistema de compras. | 8 | 6 | 4 | 5 |
| 11 | Tiene buena infraestructura. | 9 | 7 | 5 | 6 |
| 12 | Tiene buenos procedimientos y políticas de control de calidad. | 12 | 13 | 11 | 13 |
| 13 | Son tecnológicamente competitivos los productos presentes. | 2 | 5 | 6 | 4 |
| 14 | Los gerentes usan el sistema de información para tomar decisiones. | 19 | 18 | 19 | 20 |
| 15 | La cooperación y trabajo en equipo de los empleados es buena. | 18 | 19 | 14 | 15 |
| 16 | Es baja la rotación del personal y el ausentismo. | 11 | 14 | 15 | 14 |
| 17 | Están estratégicamente ubicados las instalaciones, los recursos y los mercados. | 10 | 8 | 7 | 8 |
| 18 | Se actualizan con regularidad los sistemas de información. | 21 | 21 | 20 | 16 |
| 19 | Son fáciles de usar los sistemas de información. | 20 | 20 | 21 | 17 |
| 20 | La empresa cuenta con la mejor tecnología en maquinaria y equipo. | 1 | 4 | 8 | 7 |
| 21 | Cuenta con buenos asesores financieros externos y buenos profesionistas internos. | 15 | 15 | 17 | 21 |
| DEBILIDADES | | | | | |
| 1 | En la empresa no se aplica la planeación estratégica. | 12 | 13 | 11 | 12 |
| 2 | No hay una clara definición de objetivos ni la forma de lograrlos. | 1 | 1 | 8 | 3 |
| 3 | No hay una delegación adecuada de autoridad por parte de los gerentes. | 13 | 12 | 12 | 14 |
| 4 | Los gerentes no planifican con eficacia | 21 | 19 | 17 | 16 |
| 5 | La empresa carece de una descripción y especificaciones de puesto y trabajo adecuadas. | 8 | 4 | 9 | 13 |
| 6 | No existe un adecuado sistema de incentivos y recompensas en la organización. | 11 | 5 | 10 | 4 |
| 7 | Los canales de distribución son deficientes y costosos. | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 8 | No existe un departamento de ventas. | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | La empresa no realiza investigaciones de mercado para venta de su producto. | 14 | 6 | 4 | 5 |
| 10 | No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad | 5 | 7 | 5 | 10 |
| 11 | No cuenta la empresa con un departamento de marketing. | 6 | 8 | 6 | 11 |
| 12 | Las políticas y procedimientos de control de inventarios no son adecuados. | 7 | 9 | 13 | 6 |
| 13 | No cuenta con instalaciones de Investigación y Desarrollo. | 17 | 18 | 21 | 17 |
| 14 | La empresa no designa recursos para investigación y desarrollo. | 18 | 16 | 16 | 18 |
| 15 | Carece la empresa con un departamento de informática interno. | 19 | 15 | 15 | 19 |
| 16 | El equipo de transporte es deficiente e insuficiente y obsoleto. | 4 | 10 | 1 | 8 |

| | | | | | |
|----|---|----|----|----|----|
| 17 | Los estrategas de la empresa no tienen conocimiento de los sistemas de información de las empresas rivales. | 16 | 17 | 18 | 21 |
| 18 | Los usuarios de los sistemas de información no tienen claro la importancia de los sistemas de información. | 15 | 21 | 19 | 20 |
| 19 | No se imparte talleres de capacitación al personal administrativo. | 9 | 14 | 7 | 9 |
| 20 | Existen malos canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. | 10 | 11 | 14 | 7 |
| 21 | Los estrategas carecen de rasgos de liderazgo para manejo de personal. | 20 | 20 | 20 | 15 |

OPORTUNIDADES

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Crecimiento constante de la industria del plástico. | 1 | 2 | 3 | 5 |
| 2 | Mejoramiento de las vías terrestres de comunicación. | 6 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | Caída de los precios del petróleo. | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 4 | Congelamiento de precios de gas, gasolinas y luz eléctrica. | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 5 | Establecimiento de planta de ensambladora de vehículos en el estado. | 3 | 4 | 5 | 2 |
| 6 | Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción. | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 7 | Control del gobierno de las tasas de interés (fomentar la inversión). | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 8 | Apoyo gubernamental a empresas siniestradas. | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 9 | Crecimiento de mercado a nuevas zonas geográficas. | 4 | 3 | 1 | 1 |

AMENAZAS

| | | | | | |
|----|--|----|----|----|----|
| 1 | Aumento de industria en productos sustitutos. | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | Economía afectada por la recesión estadounidense. | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | Volatilidad del tipo de cambio peso-dólar. | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | Altas tasas de desempleo en el ramo manufacturero. | 7 | 6 | 7 | 7 |
| 5 | Imposición de nuevos impuestos federales y estatales. | 8 | 7 | 6 | 8 |
| 6 | Presencia del ejército en el estado de Michoacán. | 10 | 11 | 10 | 10 |
| 7 | Inseguridad. | 11 | 10 | 9 | 11 |
| 8 | Aumento constante de tecnología en maquinaria de producción. | 6 | 8 | 8 | 9 |
| 9 | Poco apoyo a subsidios en el ramo agrícola del país. | 12 | 13 | 13 | 12 |
| 10 | Bajo poder adquisitivo del peso. | 9 | 9 | 11 | 5 |
| 11 | Poca inversión extranjera por inestabilidad económica. | 13 | 12 | 12 | 13 |
| 12 | Inflación en constante aumento. | 5 | 4 | 5 | 6 |
| 13 | Competidores con precios más económicos. (Presión competitiva) | 4 | 1 | 3 | 2 |

ANEXO 2

RESUMEN FINAL DE ESTRATEGIAS RESULTADO DE APLICACIÓN DE MATRICES.

La mayoría de las matrices arrojaron que aunque la situación por la que atraviesa la empresa no es la mejor, es necesario que esta se enfoque en puntos como: Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto, Penetración de mercado y diversificación concéntrica, de conglomerados u horizontal así como la integración hacia atrás, directa u horizontal.

- 1.- Expandir el mercado a la zona sur de la República Mexicana.
- 2.- Hacer compra de materia prima (polietileno) para aprovechar la baja de los precios del petróleo.
- 3.- Redefinir su estructura organizacional.

- 1.- Establecer un departamento de Planeación Estratégica.
- 2.- Establecer un departamento de logística.
- 3.- Establecer un departamento de ventas eficiente.
- 4.- Establecer un departamento de marketing.

- 5.- Crear un sistema eficiente de recompensas, capacitación, adiestramiento, prestaciones sociales, ambiente laboral, desarrollo laboral, seguridad industrial y seguridad social para empleados.
- 6.- Establecer un eficiente sistema de inventarios.
- 7.- Adquisición de unidades de transporte nuevas para eficientar las entregas de material a clientes.

- 1.- Funcionamiento de la nueva línea de Burbuja de polietileno como producto sustituto.
- 2.- Invertir el excedente del pago de póliza de seguro en inversiones a plazo para contar con capital y liquidez suficiente para hacer frente a emergencias económicas.

- 1.- Establecer un departamento de información eficiente.

- 1.- Desarrollo de nuevos productos como la burbuja de empaque (producto sustituto).
- 2.- Penetración a la región sur de la república Mexicana para abarcar un mayor porcentaje geográfico.
- 3.- Establecer una sucursal en el norte del país para mejorar las técnicas de entrega de productos.
- 4.- Establecer mejores condiciones de venta a los clientes leales.
- 5.- Establecer mejores condiciones de compra con los principales proveedores.

RESUMEN

- 1.- Expandir el mercado a la zona sur de la República Mexicana.
- 2.- Establecer una sucursal en el norte del país para mejorar las técnicas de entrega de productos.
- 3.- Funcionamiento de la nueva línea de Burbuja de polietileno como producto sustituto.
- 4.- Hacer compra de materia prima (polietileno) para aprovechar la baja de los precios del petróleo.
- 5.- Invertir el excedente del pago de póliza de seguro en inversiones a plazo para contar con capital y liquidez suficiente para hacer frente a emergencias económicas.
- 6.- Adquisición de unidades de transporte nuevas para eficientar las entregas de material a clientes.
- 7.- Redefinir su estructura organizacional estableciendo de forma efectiva los siguientes departamentos:

- 1.- Establecer un departamento de Planeación Estratégica.
- 2.- Establecer un departamento de logística.
- 3.- Establecer un departamento de ventas eficiente.
- 4.- Establecer un departamento de marketing.
- 5.- Establecer un departamento de información eficiente.
- 6.- Crear un sistema eficiente de recompensas, capacitación, adiestramiento, prestaciones sociales, ambiente laboral, desarrollo laboral, seguridad industrial y seguridad social para empleados.
- 7.- Establecer un eficiente sistema de inventarios.

ANEXO 3

VENTAS NETAS

| | | |
|--|---------------|------|
| 2005 | 14,261,992.00 | |
| 2006 | 37,043,176.00 | 160% |
| 2007 | 45,837,628.00 | 24% |
| 2008 | 51,338,143.36 | 12% |
| PRESUPUESTADO 12% MAS QUE EL EJERCICIO 2007 | | |
| PERIODO SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2008 | | |
| 2008 | 14,626,465.48 | 28% |
| TOTAL VENTA 2008 | 14,626,465.48 | 28% |

| COSTO DE VENTAS | | % SOBRE VENTA |
|-----------------|---------------|---------------|
| 2005 | 27,122,798.00 | 190% |
| 2006 | 30,985,187.00 | 84% |
| 2007 | 40,845,021.00 | 89% |
| 2008 | 11,847,437.00 | 81% |

OBJETIVO EN COSTOS 2009

2009 73%
 CON ADQUISICION DE NUEVA MAQUINARIA LO QUE SIMPLIFICARA PROCESOS PRODUCTIVOS Y REDUCIRA COSTOS DE FABRICACION.

| | | |
|---------------------------------|----------------------|------|
| PERDIDA TOTAL POR DAÑO | 106,000,000.00 | |
| REEMBOLSO DE ASEGURADORA | <u>67,840,000.00</u> | |
| PERDIDA NO REEMBOLSADA | 38,160,000.00 | |
| PERDIDA ANUAL | | |
| PERDIDA NO REEMBOLSADA | 38,160,000.00 | |
| VENTAS PROYECTADAS | <u>36,711,677.88</u> | |
| PERDIDA ANUAL 2008 TOTAL | 74,871,677.88 | 0.71 |

TOTAL INVERSIÓN

| | |
|--|-----------------------------------|
| COSTO TOTAL DE MAQUINARIA DE EXTRUSIÓN NUEVA | 24,718,387.50 |
| COSTO TOTAL DE INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPOS | 3,528,750.00 |
| COSTO TOTAL DE INSTALACIÓN DE PLANTA | 5,798,500.00 |
| COSTO TOTAL DE 2 PIPAS PARA DESCARGA MATERIA PRIMA | <u>1,841,000.00</u> |
| INVERSIÓN TOTAL INICIAL | 35,886,637.50 4,306,396.50 |

| PRONOSTICO DE VENTAS | CAPACIDAD |
|----------------------|-----------|
| 2007 45,837,628.00 | 52% |
| 2008 14,626,465.48 | |
| 2009 51,338,143.36 | 60% |
| 2010 57,498,720.56 | 67% |
| 2011 64,398,567.03 | 75% |
| 2012 72,126,395.07 | 81% |

