

# METODOLOGIA PARA ELABORAR EL MARCO ESTRATEGICO DE UNA EMPRESA

---



*Monroy Asesores S.C.*

Elaborado por Lic. Agustín Monroy Enríquez

Octubre del 2006

---

LA MEJOR MANERA DE PREDECIR EL FUTURO ES  
**INVENTARLO....**

ALVIN TOFFLER

## EN QUE CONSISTE ADMINISTRAR UNA EMPRESA

---

<b>1. PREVER:</b>	Analizar el entorno y lo interno de la empresa para decidir: ¿ QUE PODEMOS HACER PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES Y REDUCIR LAS AMENAZAS, APROVECHANDO NUESTRAS FUERZAS ?
<b>2. PLANEAR:</b>	Decidir: ¿ QUE VAMOS A HACER. DETERMINAR RUMBO Y METAS?
<b>3. ORGANIZAR:</b>	Decidir: ¿ CON QUIENES LO HAREMOS. QUE ORGANIZACIÓN, CUANTA GENTE Y DE QUE TIPO ?
<b>4. INTEGRAR:</b>	Decidir: ¿ COMO CONSEGUIREMOS LOS RECURSOS NECESARIOS, FINANCIEROS, HUMANOS, TECNICOS, MATERIALES ?
<b>5. DIRIGIR:</b>	Decidir: ¿ COMO INFLUIREMOS AL PERSONAL PARA QUE ALCANCE LOS OBJETIVOS ?
<b>6. CONTROLAR:</b>	Decidir: ¿ COMO MEDIREMOS LOS RESULTADOS Y CORREGIREMOS LAS DESVIACIONES ENCONTRADAS ENTRE LO HECHO Y LO PLANEADO?

## EN QUE CONSISTE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y EN QUE LA OPERATIVA

---

La **PLANEACION ESTRATEGICA** es la actividad más importante de la dirección de una empresa.

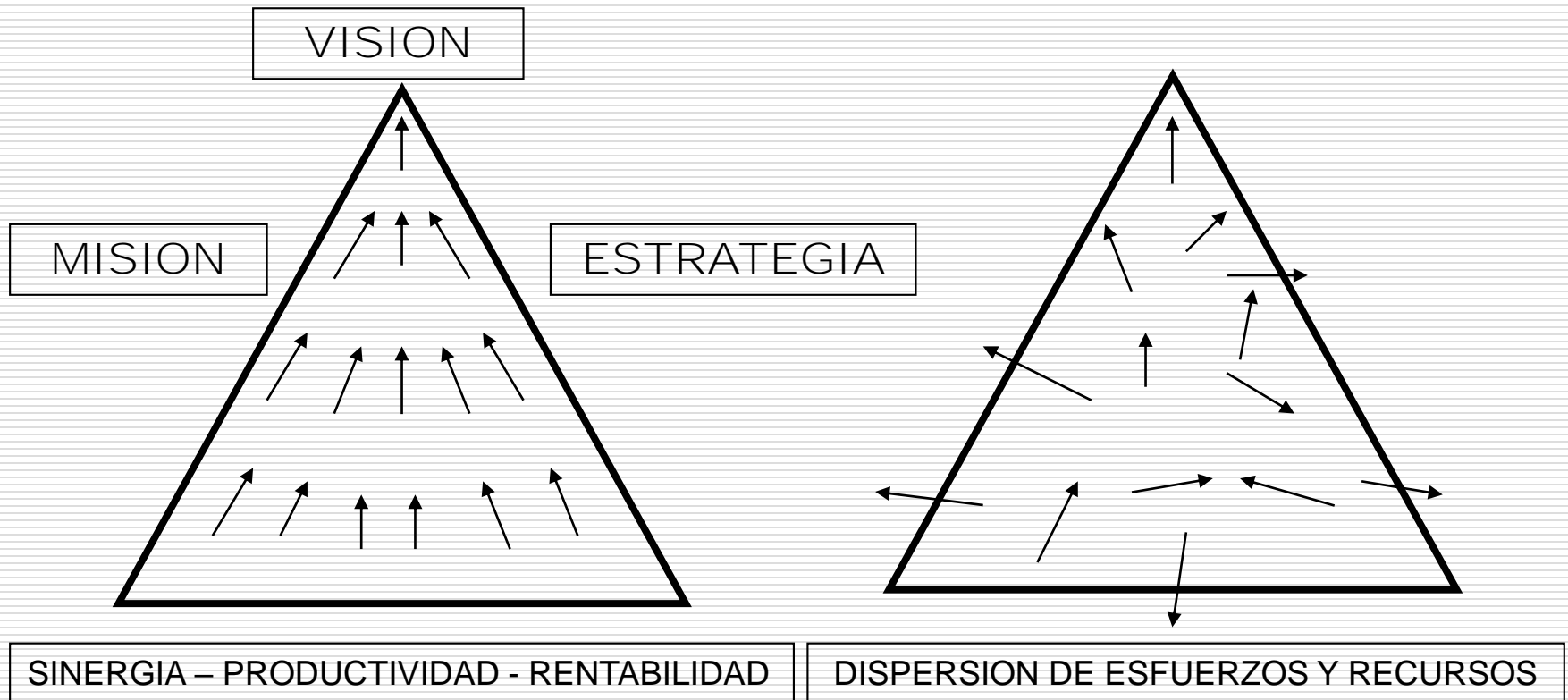
Dirigir ( en latín dirigere ) significa señalar el rumbo, es decir establecer a qué quiero que se dedique mi empresa y hasta dónde pretendo que llegue en esa actividad.

Por ello, la elaboración de la PLANEACION ESTRATEGICA IMPLICA principalmente diseñar el **MARCO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.**

La **PLANEACION OPERATIVA** consiste en establecer los PLANES DE TRABAJO CONCRETOS a través de los cuales la empresa llegará a dónde quiere llevarla la dirección.

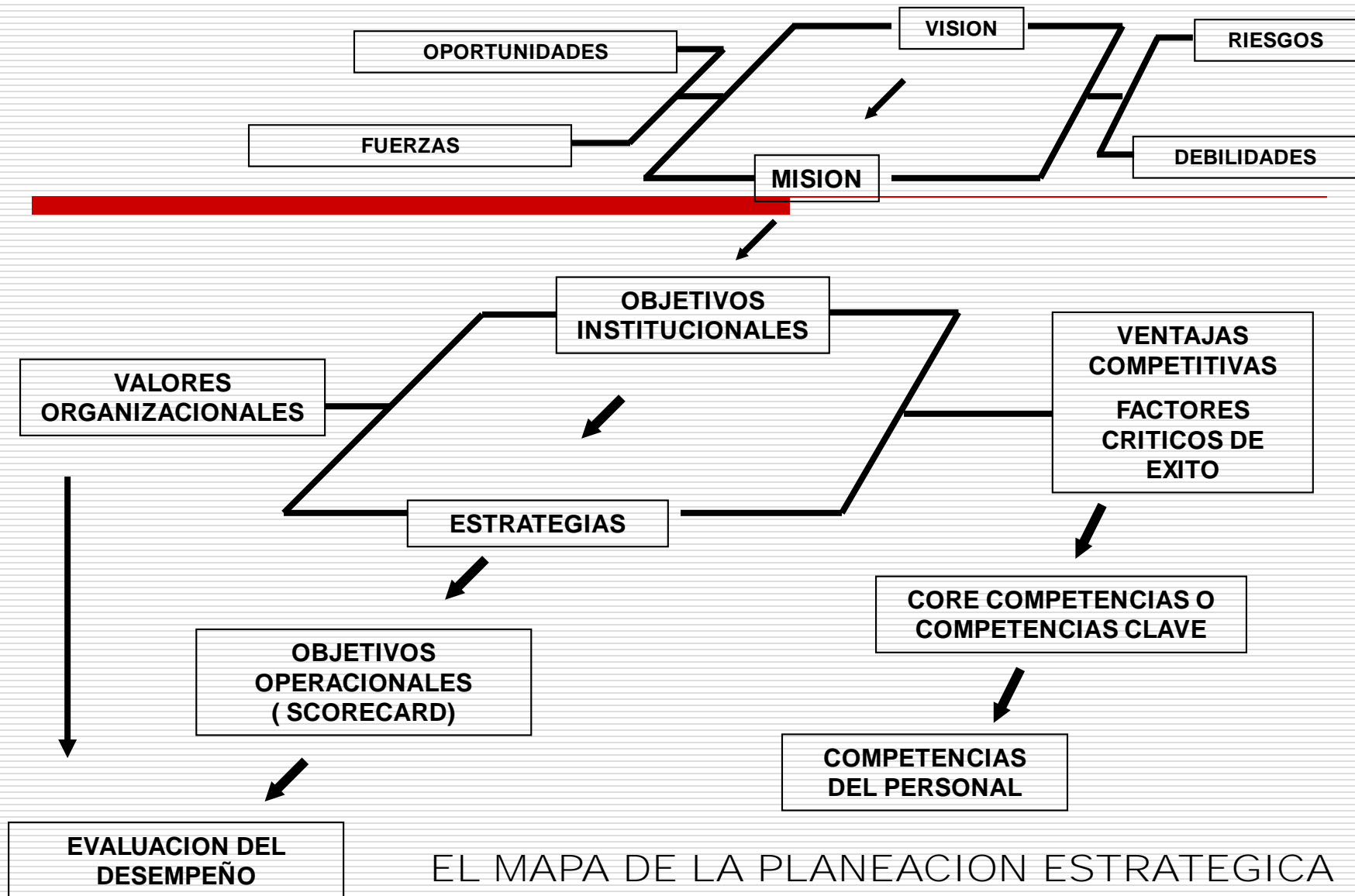
# EL MARCO ESTRATEGICO ES EL ELEMENTO ALINEADOR Y UNIFICADOR DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

---



# QUE INTEGRA EL MARCO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA





## EL MAPA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

# QUE ES UNA MISION DE NEGOCIO





## QUE ES UNA MISION

---

Normalmente se suele decir que la **MISION** del negocio es SU RAZON DE SER y suele expresarse con frases inspiradoras de impacto, como por ejemplo...ser los número uno...ser los líderes...y otras semejantes.

Sin embargo, para que la definición de la **MISION** pueda servir para la elaboración de estrategias y planes de trabajo prácticos requiere ser más descriptiva, debe incluir:

Qué necesidad del mercado conviene atender ahora	Para qué mercados conviene hacerlo: segmento, región...	Con qué productos se hace: tipos, tamaños, número...	Mediante qué actividad se hace: producir, comercializar, distribuir	Con qué ventajas competitivas o diferenciales se pretende captar la preferencia del mercado
--	---	--	---	---

# QUE ES UNA VISION DE NEGOCIO



## QUE ES UNA VISION

---

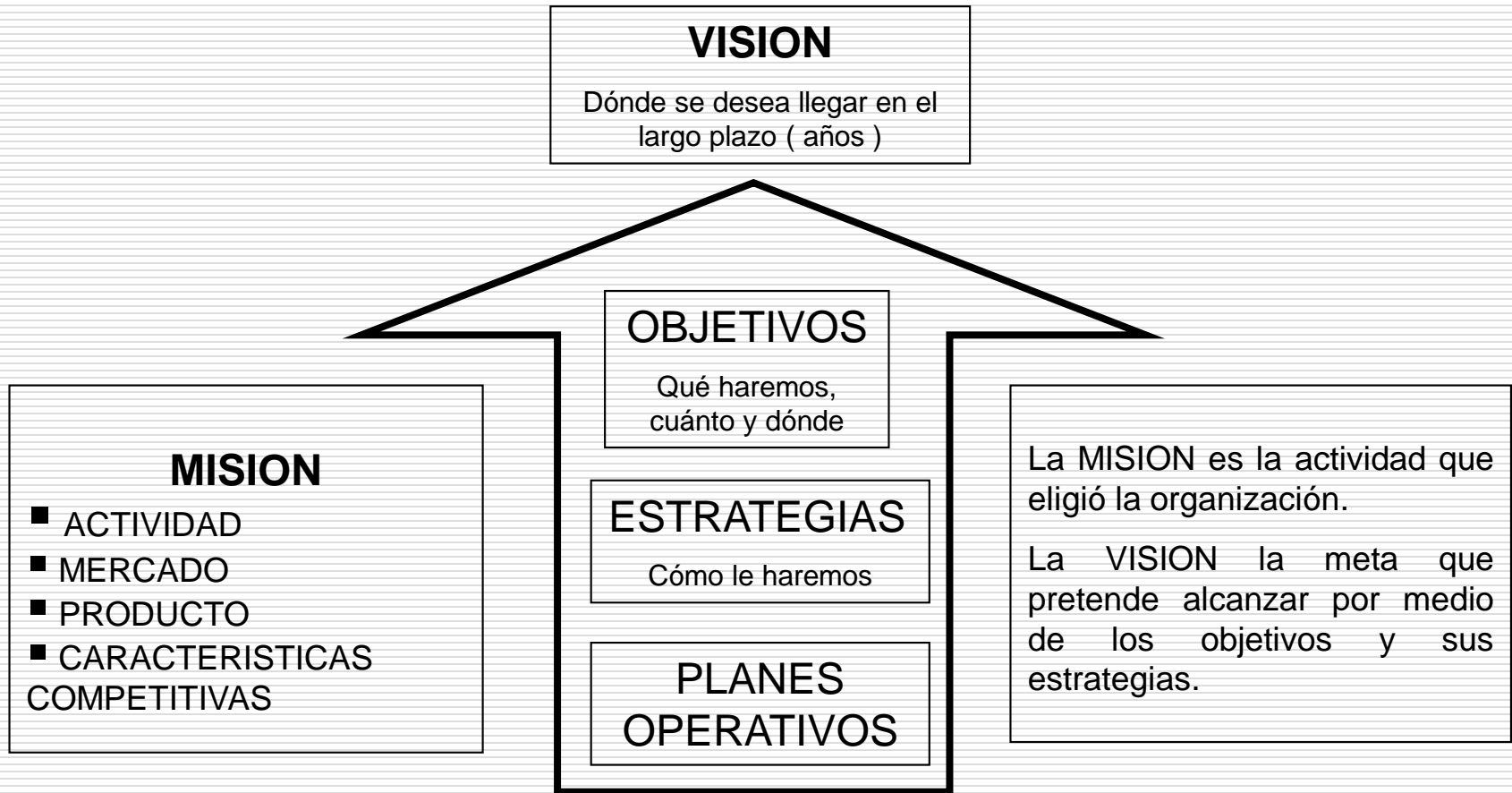
Se suele expresar el concepto de la **VISION** de la empresa como EL SUEÑO COMUN de la misma y trata de expresar en forma emocional el sitio o meta de progreso que desea alcanzar la empresa sin hacerlo en forma concreta.

El concepto de VISION es uno de los más importantes de la inteligencia de negocios y requiere servir como base para elaborar prospectiva o planes de crecimiento CONCRETOS, por lo que debe incluir:

Qué necesidad del mercado convendrá atender en el <b>FUTURO</b> , definido en años.	Para qué mercados <b>CONVENDRA</b> hacerlo: segmento, región...	Con qué productos <b>SE HARA</b> : tipos, tamaños, número...	Mediante qué actividad <b>SE HARA</b> : producir, comercializar, distribuir	Con qué ventajas competitivas o diferenciales <b>CAPTAREMOS</b> la preferencia del mercado
---	---	--	---	--

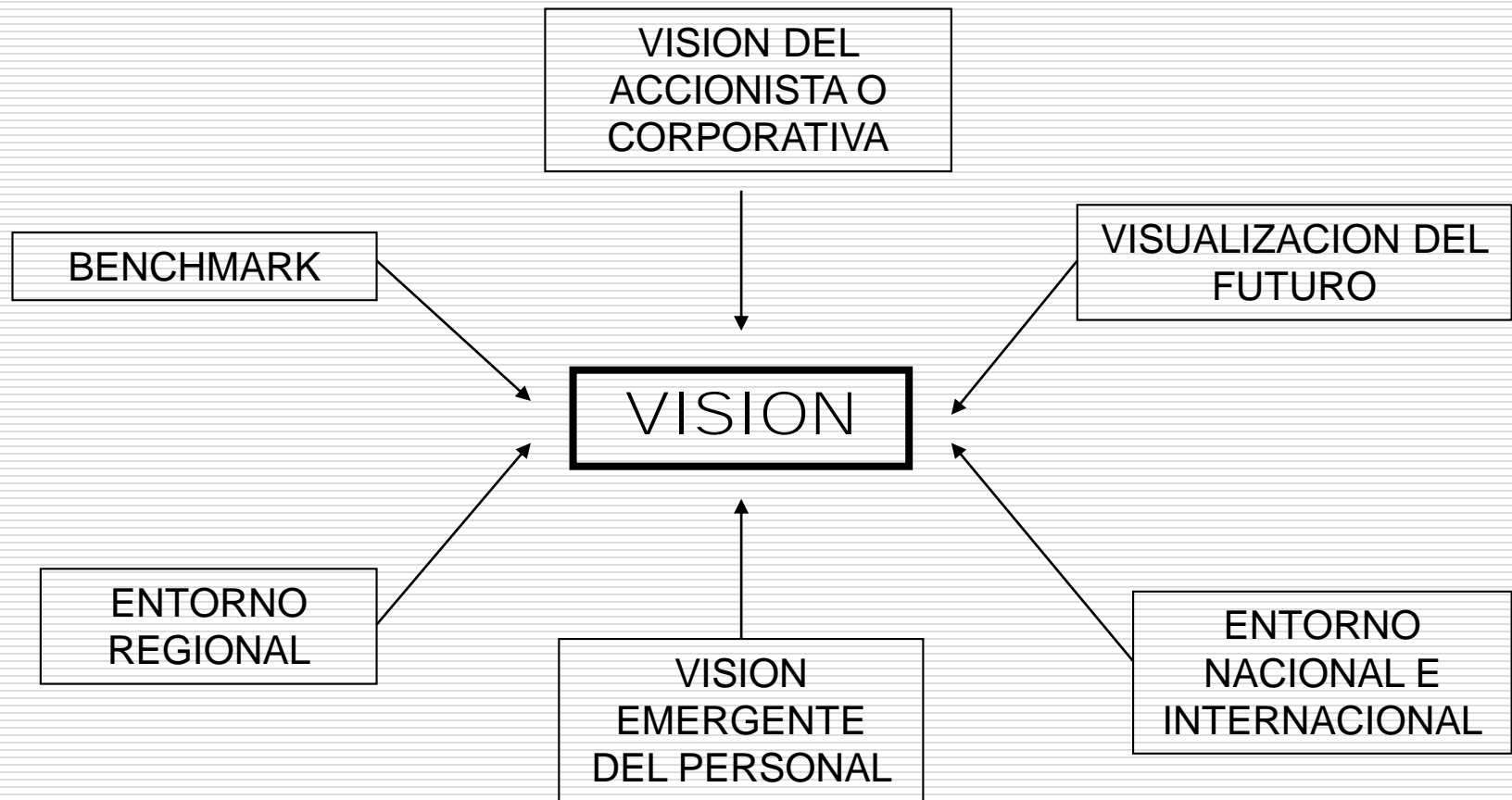
# LA INTERRELACION ENTRE LA MISION Y LA VISION

---



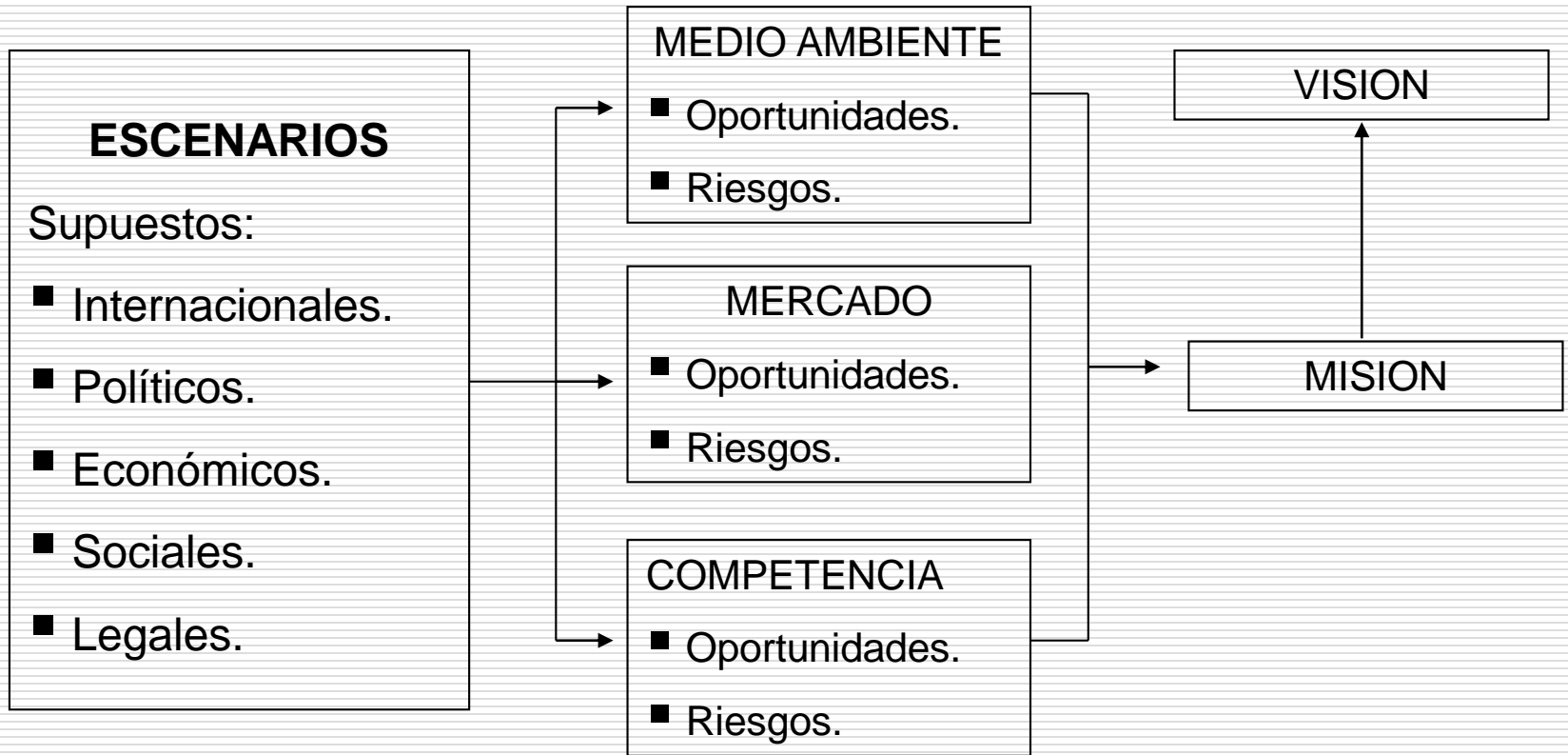
## COMO SE ELABORA UNA VISION

---



## EL CONTENIDO DEL ANALISIS DEL ENTORNO PARA ELABORAR O ACTUALIZAR LA MISION Y LA VISION

---



# LA GUIA PARA EL ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE

---

COMO ESTAMOS	QUE PUEDE CAMBIAR	COMO NOS FAVORECERIA OPORTUNIDADES	COMO NOS PERJUDICARIA RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"><li>■ INTERNACIONALMENTE.</li><li>■ POLITICAMENTE.</li><li>■ ECONOMICAMENTE.</li><li>■ SOCIALMENTE.</li><li>■ JURIDICAMENTE.</li></ul>			

## ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA

---

CUADRO DE COMPETITIVIDAD					
Sectores de Mercado	Orden de Valores del Cliente	Principales Competidores	Ventaja Competitiva	Desventajas Competitivas	% de las Ventas y tendencia
OPORTUNIDADES			RIESGOS		



# LA GUIA PARA EL ANALISIS DEL MERCADO

---

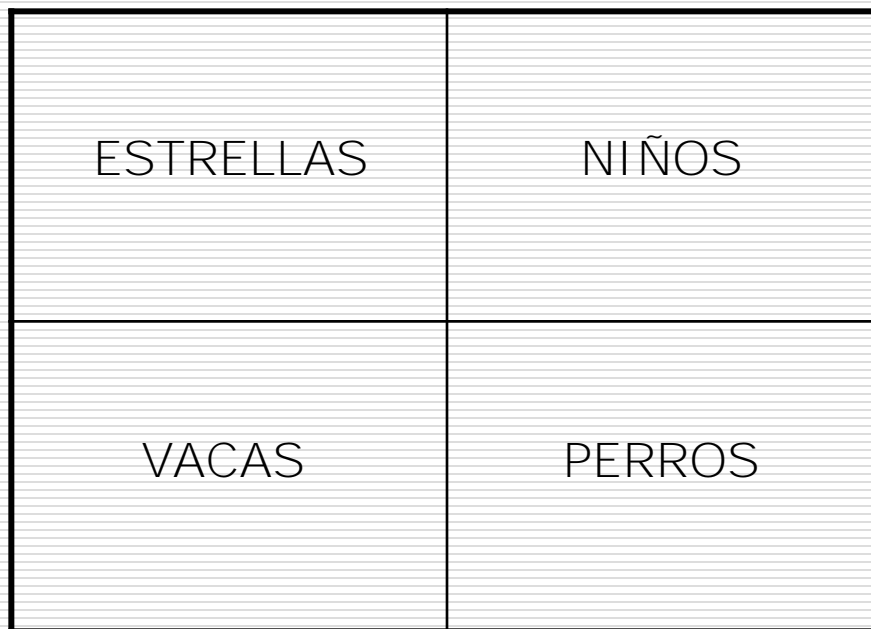
COMO ESTAMOS	QUE PUEDE CAMBIAR	COMO NOS FAVORECERIA OPORTUNIDADES	COMO NOS PERJUDICARIA RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"><li>■ PRODUCTOS.</li><li>■ PRECIOS.</li><li>■ PROMOCION.</li><li>■ UBICACIONES.</li><li>■ SERVICIO.</li></ul>			

# ¿EN QUE CUADRANTE SE UBICAN NUESTROS PRODUCTOS O LINEAS DE PRODUCTOS ACTUALES?

---

CRECIMIENTO DEL  
MERCADO

+  
↑  
0  
↓  
-



+ ← 0 → -

VOLUMEN DE VENTAS CON RELACION A  
LOS COMPETIDORES

OPORTUNIDADES O FUERZAS	RIESGOS O DEBILIDADES

## ¿EN QUE MERCADOS DEBEMOS ESTAR EN EL FUTURO ?

---

MERCADOS FUTUROS MAS RENTABLES	¿FUERZA O DEBILIDAD?
¿ Cuáles son los mercados que tendrán más crecimiento en el futuro ?	¿ Tenemos datos duros para comprobarlo ?
¿ Cuáles son los mercados futuros de mayor rentabilidad ?	¿ Tenemos datos duros para comprobarlo ?
¿ Qué productos demandarán ?	¿ Tenemos datos duros para comprobarlo ?
¿ Qué tecnologías requerirán tales productos ?	¿ Tenemos datos duros para comprobarlo ?
¿ Estamos ya en tales mercados ?	¿ Tenemos datos duros para comprobarlo ?
¿ Cómo podemos ingresar o aumentar nuestra participación en tales mercados ?	¿ Tenemos planes concretos elaborados para ello ( proyectos profesionales ) ?

# QUE PRODUCTOS O SERVICIOS DEBEMOS TENER HOY

Criterios financieros:

PARETO  
80 / 20

% DE CONTRIBUCION A LAS VENTAS
% DE RETORNO DE LA INVERSION (UTILIDAD BRUTA ENTRE COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA MAS EL COSTO DEL PROMEDIO DE EXISTENCIAS DEL PERIODO).
% MARGEN DE UTLIDAD (UTILIDAD BRUTA ENTRE VENTAS)
ROTACION DEL PERIODO EN DINERO (VENTAS DEL PERIODO ENTRE EL PROMEDIO INVERTIDO EN EL PERIODO)
ROTACION EN UNIDADES (VENTAS EN UNIDADES ENTRE EL COSTO DEL PROMEDIO DE EXISTENCIAS INVERTIDO EN EL PERIODO)
EXISTENCIAS EN ALMACEN (EXISTENCIAS ACTUALES EN ALMACEN ENTRE EL PROMEDIO MENSUAL DE VENTAS)

OPORTUNIDADES O FUERZAS	RIESGOS O DEBILIDADES

# QUE CLIENTES DEBEMOS TENER HOY

---

Criterios financieros:

PARETO  
80 / 20

% DE CONTRIBUCION A LAS VENTAS
% DE CONTRIBUCION A LA UTILIDAD
SALDO DEUDOR PROMEDIO ( RIESGO CREDITICIO Y CONTRIBUCION A LA LIQUIDEZ )
RETORNO SOBRE INVERSION
ROTACION DE SU CUENTA (TIEMPO PROMEDIO DE PAGO)
SALDO FINAL

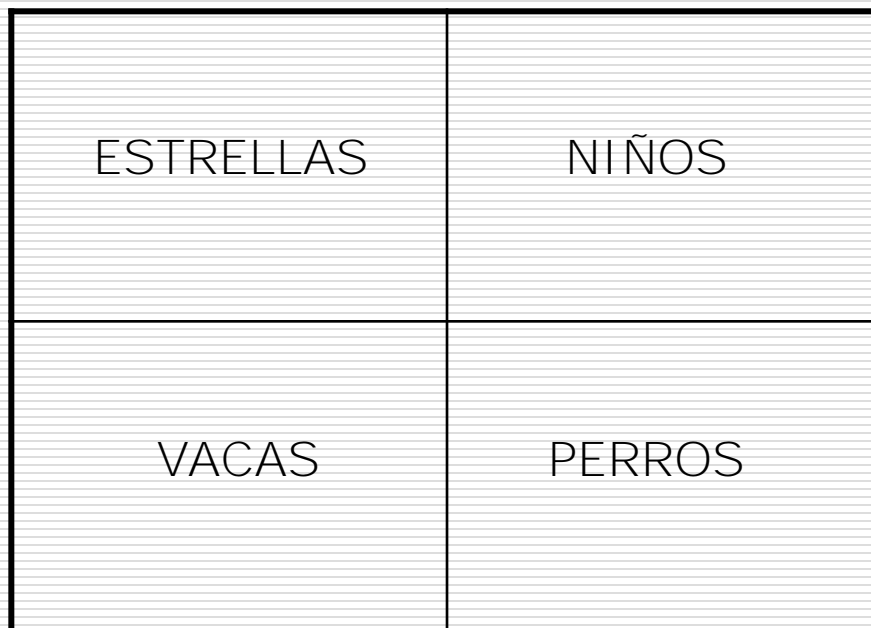
OPORTUNIDADES O FUERZAS	RIESGOS O DEBILIDADES

# ¿EN QUE CUADRANTE SE UBICAN NUESTROS CLIENTES ACTUALES ACTUALES?

---

CRECIMIENTO DEL  
MERCADO

+  
↑  
0  
↓  
-



+ ← 0 → -

VOLUMEN DE VENTAS CON RELACION A  
LOS COMPETIDORES

OPORTUNIDADES O FUERZAS	RIESGOS O DEBILIDADES

## LA GUIA PARA EL ANALISIS DE LA COMPETENCIA

---

No.	NOMBRE	ESTRUCTURA DE CAPITAL	PRODUCTOS	MERCADOS	PRECIOS	VENTAJA COMPETITIVA	DEBILIDADES	TENDENCIAS
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								

OPORTUNIDADES	RIESGOS

## COMO ELABORAR EL CONCENTRADO DEL ANALISIS ANTERIOR

---

RIESGOS:	OPORTUNIDADES:
FUERZAS:	DEBILIDADES:

- ¿ Tengo que cambiar o modificar mi MISION ó mi VISION ?
- Qué fuerzas me hacen falta para superar riesgos y aprovechar oportunidades.
- Qué debilidades tengo que mejorar para evitar riesgos y aprovechar oportunidades.



# QUE TIENE QUE HACERSE PARA QUE LA MISION ALCANCE LA VISION DEL NEGOCIO

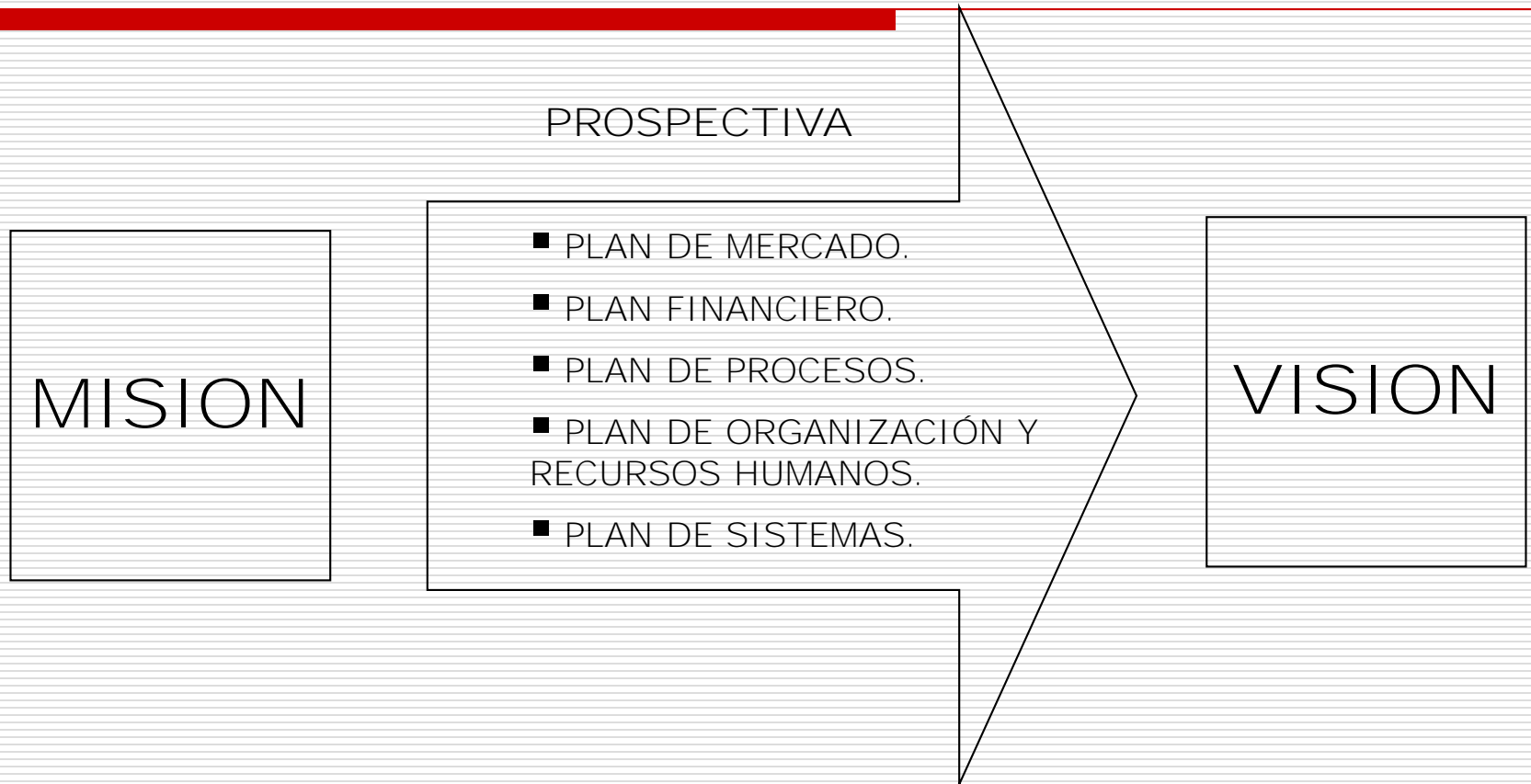
VISION				
Qué necesidad social conviene que se atiendan en el <b>FUTURO</b> , definido en años.	Para qué mercados <b>CONVENDRA</b> hacerlo: segmento, región...	Con qué productos <b>SE HARA</b> : tipos, tamaños, número...	Mediante qué actividad <b>SE HARA</b> : producir, comercializar, distribuir	Con qué ventajas competitivas o diferenciales <b>CAPTAREMOS</b> la preferencia del mercado



MISION				
Qué necesidad social conviene atender ahora	Para qué mercados conviene hacerlo: segmento, región...	Con qué productos se hace: tipos, tamaños, número...	Mediante qué actividad se hace: producir, comercializar, distribuir	Con qué ventajas competitivas o diferenciales se pretende captar la preferencia del mercado

# QUE SE TIENE QUE HACER PARA PASAR REALISTAMENTE DE LA MISION A LA VISION

---



ASEGURAR LA SUPERVIVENCIA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

---

## EJEMPLO DE UNA VISION PROSPECTIVA

LINEAS PROSPECTIVAS	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2009	AÑO 2010
MERCADO	Cubrir las ciudades de León, Irapuato y Celaya	Cubrir 3 entidades federativas	Cubrir 10 entidades federativas	Cubrir dos países del sur de América	Cubrir 5 países del sur de América
CAPACIDAD INSTALADA	Cubrir la demanda de 300,000 unidades	Cubrir la demanda de 1,000,000 de unidades	Cubrir la demanda de 5,000,000 de unidades	Cubrir la demanda de 10,000,000 de unidades	Cubrir la demanda de 25,000,000 de unidades
RECURSOS FINANCIEROS	Contar con \$ Millones de pesos.	Contar con \$ Millones de pesos.	Contar con \$ Millones de pesos.	Contar con \$ Millones de pesos.	Contar con \$ Millones de pesos.
RECURSOS HUMANOS	Implantar plan para preparación de personal para cuatro años adelante	Implantar la estructura organizacional necesaria	Implantar la estructura organizacional necesaria	Implantar la estructura organizacional necesaria	Implantar la estructura organizacional necesaria

# QUE SON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES



## QUE SON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

---

Los OBJETIVOS INSTITUCIONALES son las metas GENERALES que busca lograr la empresa como tal y que posteriormente darán lugar a los objetivos de AREA:

Ejemplos de objetivos institucionales:

1. RENTABILIDAD QUE SE PRETENDE SOBRE EL CAPITAL SOCIAL.
2. RENTABILIDAD QUE SE PRETENDE SOBRE EL TOTAL DE ACTIVOS.
3. VUELTAS QUE SE PRETENDE DAR AL ACTIVO CIRCULANTE.
4. COMO SE OPTIMIZARA EL CAPITAL DE TRABAJO.
5. QUE PARTICIPACION DE MERCADO SE DESEA TENER.
6. QUE INDICE DE SATISFACCION Y FIDELIZACION DEL CLIENTE.
7. QUE INDICE DE DESEMPEÑO SE PRETENDE OBTENER DEL PERSONAL.

## EJEMPLO DE COMO SE DETERMINAN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

TEMA:	COMO SE CALCULA:	RESULTADO PENULTIMO AÑO:	RESULTADO AÑO ANTERIOR:	OBJETIVO:
Rentabilidad sobre recursos propios:	Ganancia obtenida sobre inversión de los dueños.			
Rentabilidad sobre activos totales:	Ganancia obtenida sobre suma de activos.			
Ventas o participación de mercado	Ventas o parte del mercado.			
Indice de satisfacción del cliente	Encuestas, focus group, bechmark			
Indice de desempeño del personal	Medición del desempeño del personal			

## LAS ESTRATEGIAS, SU FUNCION Y SUS TIPOS

---

Las ESTRATEGIAS ( de strategos. El pensamiento del general ) son las maneras generales que la dirección , con sus funcionarios de alto nivel, establecen para lograr los OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

Las estrategias normalmente son de los siguientes tipos:

- **FINANCIERAS.**
- **DE MERCADOTECNIA.**
- **DE OPERACIONES.**
- **DE RECURSOS HUMANOS.**
- **DE SISTEMAS.**

## EJEMPLO DE LA RELACION ENTRE UN OBJETIVO GENERAL Y LAS ESTRATEGIAS ELABORADAS PARA SU LOGRO

OBJETIVO INSTITUCIONAL	ESTRATEGIA GENERAL	OBJETIVO AREA FINANCIERA	ESTRATEGIA AREA FINANCIERA
RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ AUMENTO DE INGRESOS</li>   <li>■ REDUCCION DE COSTOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ AUMENTO DE INGRESOS EN %</li> <li>■ MEJORA DE ESTRUCTURA FINANCIERA</li> <li>■ MIX DE PRODUCTOS MAS RENTABLES</li>   <li>■ REDUCCION DE COSTOS DIRECTOS EN %</li> <li>■ REDUCCION DE GASTOS DE OPERACIÓN EN %</li> </ul>	



## EN QUE CONSISTE LA VENTAJA COMPETITIVA



## EN QUE CONSISTE LA VENTAJA COMPETITIVA :

---

Las Ventajas Competitivas de una organización, son aquellas características de sus productos / servicios o de su actuación ( procesos ) que la hacen positivamente diferente ( diferenciada ) a los ojos del cliente o del mercado. Por ejemplo:

■ Precio y condiciones de pago.	■ Facilidad para hacer negocio.
■ Mezcla de productos.	■ Servicio.
■ Especialización.	■ Cobertura geográfica.
■ Tecnología.	■ Innovación.
■ Flexibilidad.	■ Otros...

# QUE SON LOS VALORES ORGANIZACIONALES



## QUE SON LOS VALORES ORGANIZACIONALES

---

Los VALORES ORGANIZACIONALES son los atributos de personalidad, cualidades o conductas que se tienen que desarrollar en el personal de la empresa para que las VENTAJAS COMPETITIVAS se hagan una realidad ( pueden incluir valores universales ) :

Ejemplo:

<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>VALORES ORGANIZACIONALES</b> ( CONDUCTAS CONDUCENTES A LOGRARLA )
SERVICIO AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ TRABAJO EN EQUIPO.</li><li>■ ESPIRITU DE SERVICIO.</li><li>■ ORIENTACION HACIA EL CLIENTE.</li></ul>

# QUE SON LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES



## QUE SON LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

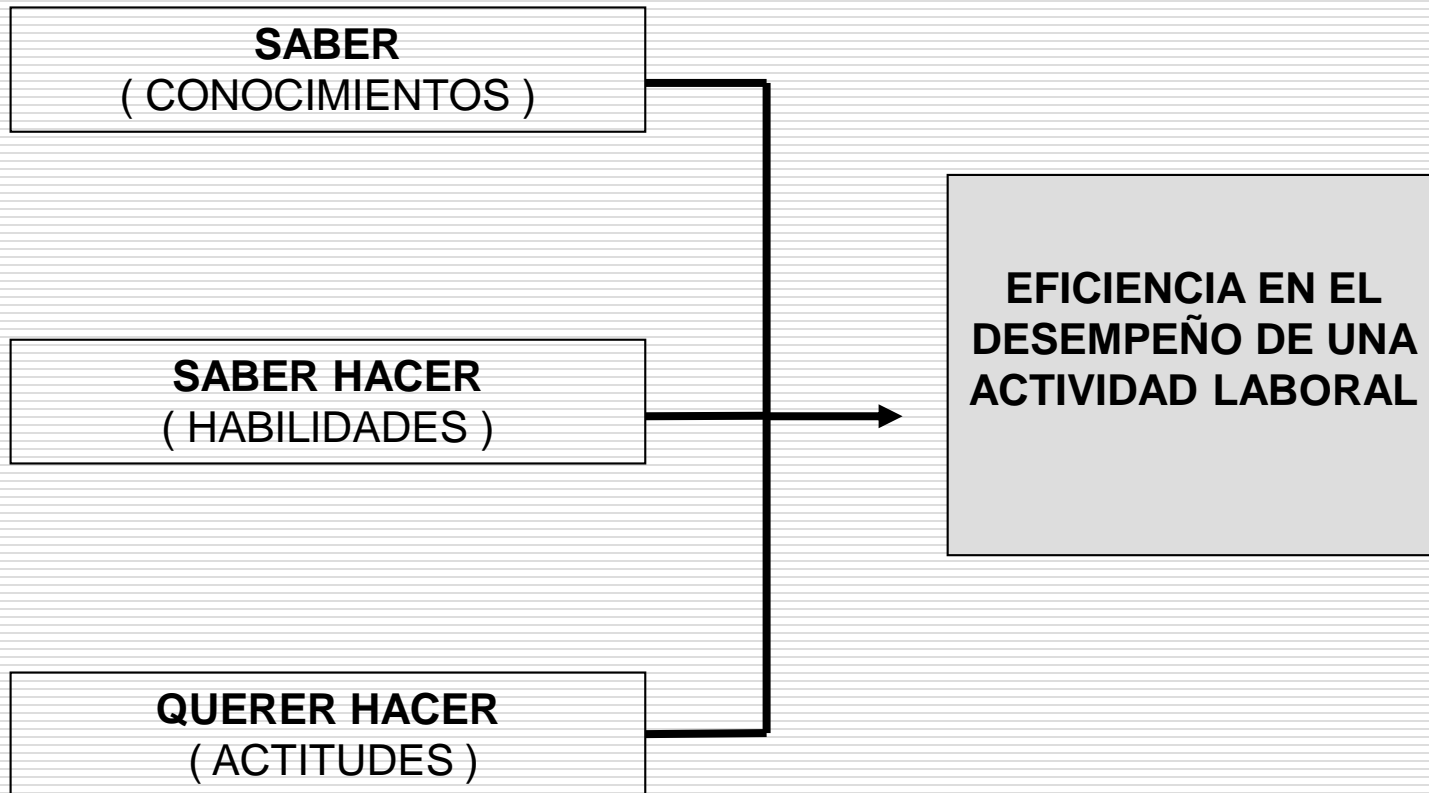
---

Las **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES** son el conjunto de CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y ACTITUDES que debe poseer TODO el personal de la empresa en el grado en que lo requiera el puesto que ocupa, para poder hacer una realidad LA VENTAJA COMPETITIVA O DIFERENCIAL con la que la empresa pretende conquistar la preferencia del mercado.

Las COMPETENCIAS organizacionales estarán presentes en el paquete de competencias que correspondan a cada miembro del personal de la empresa.

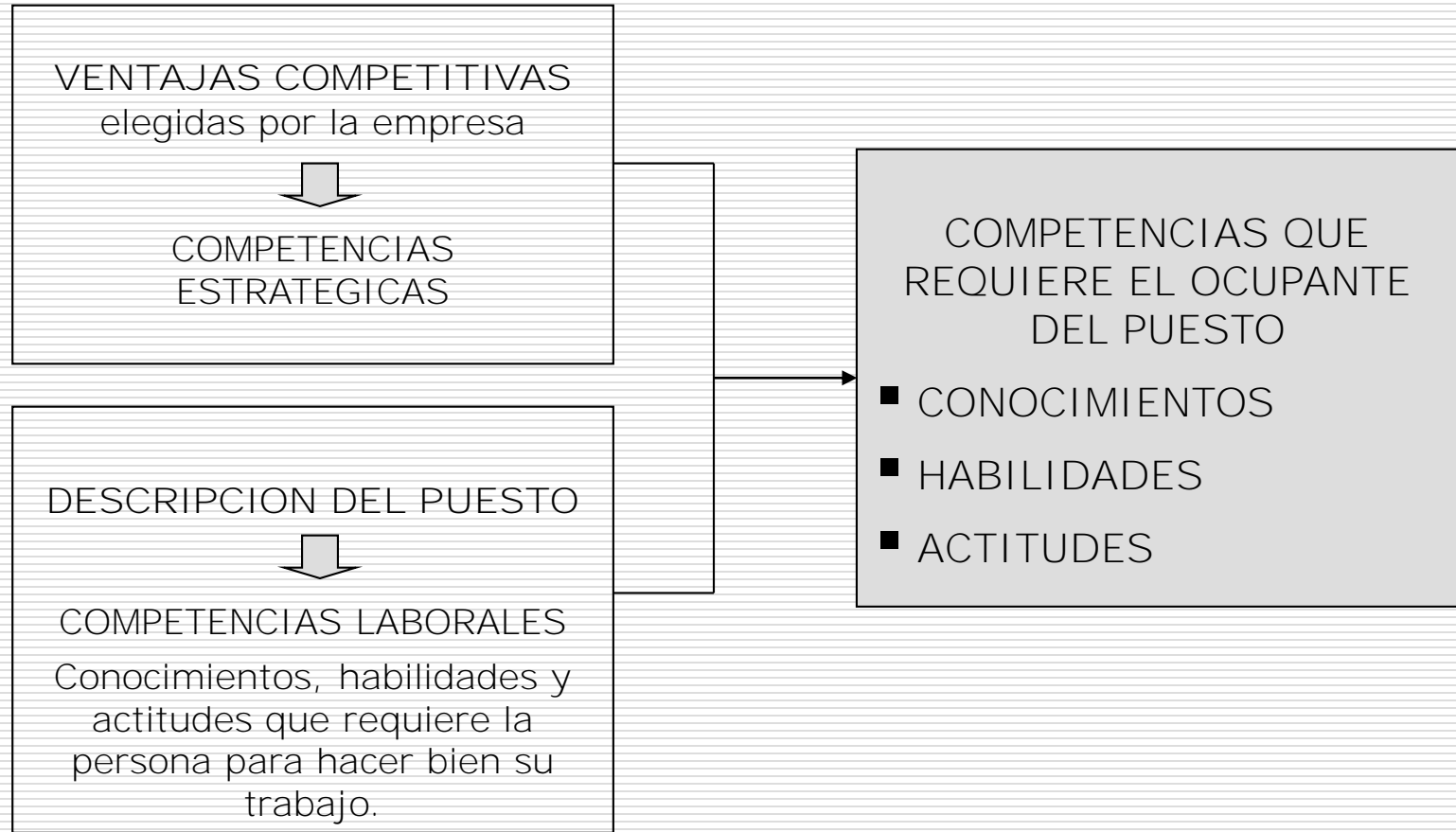
## LOS ELEMENTOS INTEGRANTES DE LAS COMPETENCIAS

---



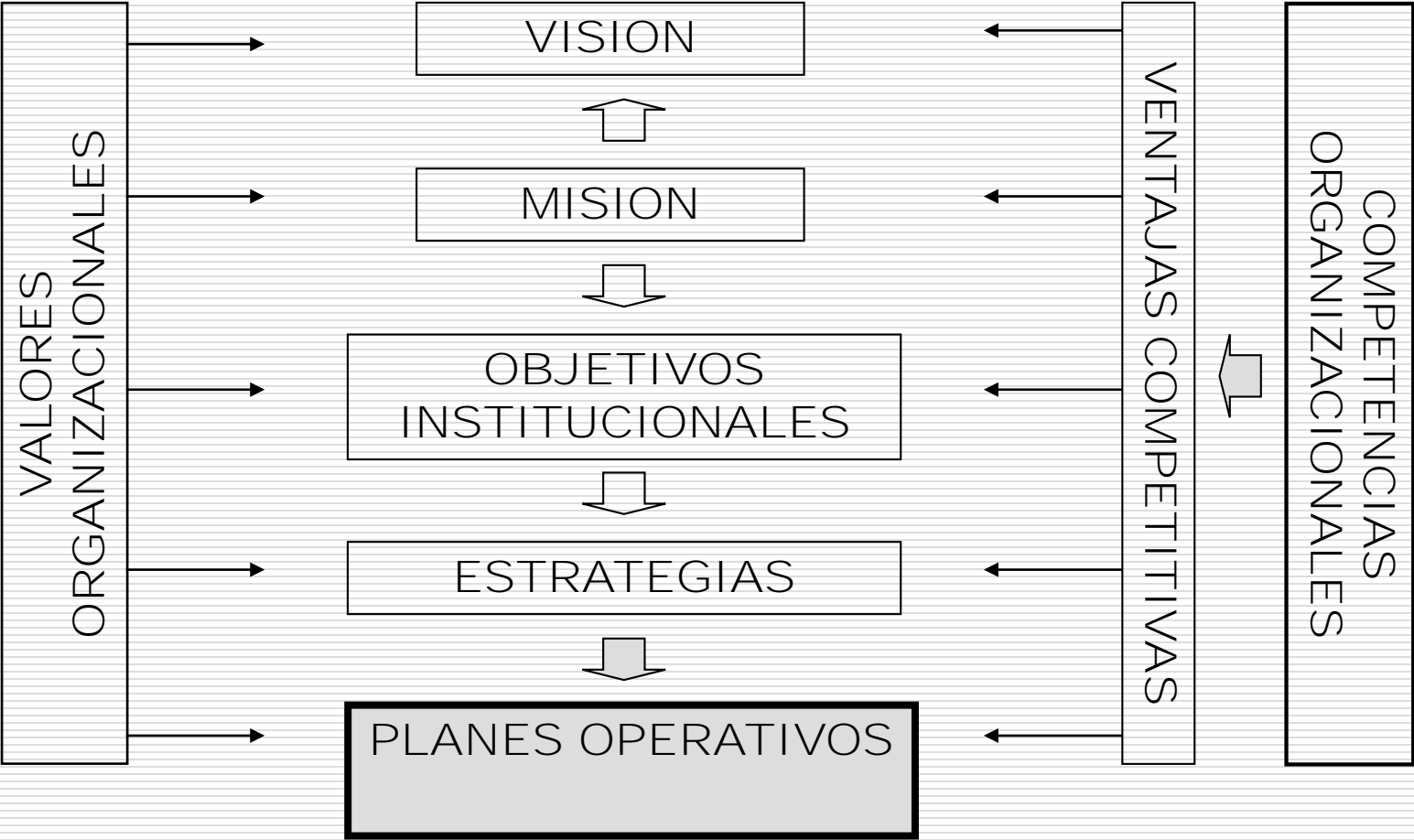
# LAS FUENTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

---





# QUE SON LOS PLANES OPERATIVOS



## QUE SON LOS PLANES OPERATIVOS

---

Los PLANES OPERATIVOS son la herramienta básica para la ejecución y el control del trabajo en la empresa, DEBEN ESTAR ALINEADOS CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, dotados de medios de control y requieren seguimiento persistente:

Ejemplo de Plan Operativo:

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO DEL AREA	INDICADOR	MEDIO DE CONTROL	FRECUENCIA DE REVISION	RECURSOS NECESARIOS
Aumento en participación de mercado	Apertura de nuevas plazas	% del volumen total de ventas proveniente de nuevas plazas	Reportes semanales de ventas	Semanal	Elaboración de plan de apertura de nuevas plazas.

---

# ANEXOS DE NOTAS TECNICAS

## CASO: LAS DECISIONES ESTRATEGICAS DE IBM

---

Ing. Eugenio Godard Zapata  
Director IBM Campus Tecnológico Guadalajara

IBM ha consolidado ya su etapa de cambio, en la cual su enfoque principal ha sido dirigirse a los mercados de alto valor, en donde las soluciones, servicio y tecnología que ofrece IBM son realmente apreciados y en donde han realizado importantes esfuerzos e inversiones.

Al día de hoy, con cerca de 329,000 empleados, IBM obtuvo un resultado de ventas superior al 3% contra el año pasado, llegando a 88.3 billones de USD, considerando también que ya no cuentan con los ingresos por venta de computadoras personales.

Este cambio drástico en IBM comenzado hace más o menos 10 años, fue derivado de un profundo análisis de la situación prevaleciente en el mercado global y sobre todo en las perspectivas futuras, en donde los grandes volúmenes indudablemente serán negocio de los grandes contratistas mundiales, y en donde el valor real que se apreciara será la innovación, la especialidad y el servicio y soluciones de negocio.

Para ejemplificar el drástico cambio que se hizo, en la planta de Guadalajara (3,000 personas) se manufacturaban, entre otros, 30% de los discos duros de IBM a nivel mundial, y representaba casi el 40% de los ingresos de ésta planta. Parecía que el negocio aun continuaría por algunos años, sin embargo el corporativo decidió vender este negocio bastante rentable a Hitachi, fabricante y contratista mundial que había mostrado cierto interés por el negocio de discos duros unos años antes. Hoy en día, Hitachi en su planta de Guadalajara (antes IBM), manufactura más discos duros y sigue creciendo, entre sus clientes está el mismo IBM, que le compra discos duros para sus otras plataformas y soluciones.

¿Pero que hizo a IBM vender este super negocio?

---

Que IBM ya no quiere seguir atendiendo el mercado de alto volumen, en donde la logística y negociación con grandes retailers como Walmart, desgastan mucho la rentabilidad, y complican la operación. Además, la situación de los grandes contratistas (Solectron, Jabil, SCI, etc) es muy ventajosa en relación a sus costos de producción por los altísimos volúmenes que manejan y su expertice en el negocio.

Independientemente de todo ello, IBM sabe que la inteligencia de los negocios y llevar a las empresas soluciones de valor agregado cada vez mas eficientes, escalables y seguras, serán el mercado más atractivo y en el que muy pocas empresas como ellos, que invierten millones de USD en I&D y generan miles de patentes al año tendrán su gran nicho.

Independientemente de todo ello, IBM sabe que la inteligencia de los negocios y llevar a las empresas soluciones de valor agregado cada vez mas eficientes, escalables y seguras, serán el mercado más atractivo y en el que muy pocas empresas como ellos, que invierten millones de USD en I&D y generan miles de patentes al año tendrán su gran nicho.

Para reafirmar esta visión y el empuje que le dieron a ello, (algo que me asombro bastante), es que con la venta del negocio de discos duros a Hitachi, IBM adquirió la parte de consultoría de negocios de Price Water House, líder mundial en consultoría, capacitación, fiscal, mercadeo, etc.

La razón, ellos dijeron; vamos a vender a grandes corporativos soluciones, entonces, requerimos gente experta en presentaciones (desde como vestir, como hablar en publico, como negociar a un alto nivel, como encontrar necesidades, etc)?..Necesitaban un ejercito de gentes para formarlas volverlas expertas en todo esto, además de expertas en la soluciones de IBM????Invirtiendo varios millones con la compra de esta rama de Price Water House, tendrían de inmediato el capital humano necesario para entrar con fuerza en el mercado mundial???.y lo están haciendo.

**Esta es convicción y visión clara de negocios, y de verdad es importante saberlo para tomar las decisiones que son críticas.**

---

Todo esto lo relacionamos con la nueva Misión que tenemos, en donde hablamos de suministrar SOLUCIONES Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS de lubricación, procesos de manufactura y mantenimiento. ????. Similar a IBM, pero en nuestro giro y a nuestro nivel.

La pregunta es, ¿qué estamos haciendo para al igual que ellos, consolidar esta misión y la visión que tenemos?????¿lo estaremos haciendo bien?

En investigación y desarrollo, en capital humano, en servicio especializado ???

El Slogan de IBM es ahora:

**¿Qué es lo que te hace especial en el mercado???.....Y ¿qué es lo que te hará especial en unos años???**

IBM Esta contigo para lograrlo.

## **CASO LUBRICANTES MEXICANOS: TRATANDO DE INVENTAR EL FUTURO...**

La reunión de Planeación Gerencial de principio de año.

### **LA EMPRESA:**

La empresa tiene más cinco décadas en el mercado. Comenzó por elaborar artesanalmente en la propia casa del fundador de la empresa y con ayuda de sus vecinas, dulces y golosinas, mismas que poco a poco fue perfeccionando en calidad, presentación y empaque. Los canales de distribución que entonces utilizaba eran pequeños negocios a los que visitaba y atendía bajo el sistema de ventas con entrega a domicilio.

Después de una empeñosa labor de crecimiento, principalmente con reinversión de recursos propios, en la actualidad cuenta con una gran fábrica en una de las ciudades más importantes del país. Considera que ha logrado el liderazgo en su ramo dentro de las empresas dulceras mexicanas y proporciona empleo a varios miles de trabajadores.

### **LA REUNION GERENCIAL:**

El Director General que también era dueño de la empresa había convocado a los gerentes de las áreas de comercialización (que incluía almacenes y distribución), operaciones industriales (que incluía producción, calidad, ingeniería y mantenimiento), administración (que incluía contabilidad y finanzas), compras y recursos humanos, para llevar a cabo una evaluación conjunta de las circunstancias en que actuaba la empresa y tratar de decidir qué se haría durante el año que se aproximaba.

Ciertamente la empresa no había querido adoptar un sistema formal de planeación estratégica, más bien se iban decidiendo las acciones “ a golpes de timón “ como lo decía el dueño, según y como se presentaban las circunstancias. La misión y la visión del negocio, así como sus valores organizacionales, se consideraba que eran ideas sobrentendidas en la mente del dueño y de su personal.

Después de hacer un amplio análisis grupal de los aspectos más importantes de la empresa, parecía que la información vertida había agobiado a los participantes y se había llegado a un punto en el que NO SE SABIA QUE HACER para asegurar a la empresa un futuro de crecimiento y desarrollo.

El orden de análisis que se había seguido en el análisis fue el siguiente:

## EL PRODUCTO:

Actualmente continúa dentro del ramo dulcero, pero ha ampliado enormemente su mezcla de productos, hasta superar la media centena de ellos, entre los que se cuentan una gran diversidad de caramelos, chocolates, malvaviscos, gomitas y golosinas hechas a base de cacahuete y de nuez.

Como es casi lógico, los consumidores mayoritarios de sus productos son los niños (70 %) y éstos son muy receptivos a los impactos de los medios publicitarios, por lo que ahora la innovación constante de producto es una demanda de primer orden, pues ya no basta al consumidor con que el dulce tenga un sabor agradable, sino que sea atractivo su empaque, que tenga colores y diseños actuales, que aluda a los héroes de las películas o programas de televisión de moda e incluso, que puedan ser usados como juguete o incluyan un juguete y hasta en algunos casos que hagan un ruido especial al morderlos, **es decir, que tengan "crunch"**.

La empresa no cuenta con una función específica de investigación y desarrollo de productos, por lo que la innovación está prácticamente en manos del dueño, quien viaja con relativa frecuencia, sobre todo a los Estados Unidos y trae consigo ideas que pone en práctica en su fábrica.

La política gubernamental actual, ha considerado conveniente proteger a la industrial azucarera nacional y para ello, ha establecido impuestos a la importación de azúcar extranjera, dando por resultado que el azúcar mexicano es hasta 60 % más caro que el que adquieren los fabricantes en Asia, India, Brasil e incluso en los propios Estados Unidos de Norteamérica, lo cual ha quitado competitividad global a la empresa.

Otros de sus insumos son importados de diversos países suramericanos y asiáticos, por ser, desgraciadamente de mejor calidad y más bajo precio.

Estos aspectos han llevado al dueño a considerar eventualmente el trasladar su fabricación a otro país en el que pueda contar con insumos más baratos y tener mayor competitividad nacional e internacional.



## LA COMERCIALIZACION:

### EL MERCADO:

El ramo dulcero es agresivamente competido, en cuanto a producción se concentra el más del 60 % de fabricantes en la entidad federativa en la que se encuentra la empresa, pero en realidad es incalculable el número de fabricantes que concurren a nivel nacional en un mercado altamente atomizado.

Desde hace varios años aparecieron en el mercado mexicano con una participación creciente los dulces fabricados en diversos países asiáticos, como Corea, Taiwán, Tailandia Indonesia y especialmente los elaborados en China. En general, son dulces atractivos, sobre todo para los niños y, para ellos, así como para sus padres es especialmente atractivo su precio, el cual llega a ser hasta un 70 % más barato que el producto de la empresa. En realidad, algunos de tales productos extranjeros, ingresan al país para ser expendidos ya en el punto de venta en precios equivalentes a los que a la empresa le cuesta tan sólo el azúcar, principal insumo de su producción.

### EL PRECIO:

En cuanto a la variable PRECIO, la empresa tradicionalmente ha considerado que en general, el mercado meta de sus productos es la clase popular, por lo que son baratos (con poco margen, por lo que requiere ventas de volumen) y se esfuerza porque lleguen al último consumidor " al alcance de cualquier bolsillo ".

Es en extremo frecuente encontrar sus productos en las tiendas pequeñas, en las tiendas escolares y hasta en los " puestos callejeros ", así como ver a los vendedores ambulantes ofrecerlos a los automovilistas durante el tiempo que duran los altos de los semáforos.

Por lo que corresponde a la PROMOCION, está dirigida fundamentalmente al los comerciantes mayoristas de los mercados de abastos de las grandes ciudades, los cuales reciben cotidianamente a miles de comerciantes minoristas que acuden a surtirse en esos centros de comercio y básicamente consiste en ofrecerles precios bajos que les dan posibilidad de obtener márgenes muy atractivos, buen servicio y relaciones amistosas, así como duraderas.

No invierte sumas significativas en medios publicitarios, tal vez sólo algunos patrocinios de programas de comentarios deportivos y uno que otro anuncio espectacular.

Eso sí, promueve continuamente la visita en sus instalaciones de estudiantes (niños y jóvenes) a quienes se muestran los procesos productivos y luego se les obsequia con bolsas de producto que son muy apreciadas por éstos.

## LA DISTRIBUCION:

Por lo que hace a la DISTRIBUCION, como hemos dicho, ésta se lleva a cabo principalmente a través de los mayoristas dulceros que existen en gran número en los mercados de abastos.

En segundo lugar, otra parte del volumen de ventas se logra a través de distribuidores fuera de los mercados de abastos y alguna cantidad menor a través de tiendas de autoservicio. Estas últimas como se sabe, tienen grandes exigencias y pagan a plazos que castigan mucho la liquidez de la empresa, además de que en sus anaqueles, la oferta de la empresa compite con una gran cantidad de dulce elaborado por los grandes consorcios internacionales. La negociación con los jefes de piso de las grandes tiendas para obtener los mejores espacios requiere gran habilidad y a veces la competencia no es honesta.

Sus ventas han caído significativamente durante los últimos tres años, pero no es ésta la mayor preocupación del dueño y de su grupo gerencial, sino su mayor preocupación consiste en cuál será la tendencia futura de éstas y con ello, el destino de la empresa. Sobre todo, frente a un posible viraje en la política económica del país, como ya ha sucedido en otros países del sur de América.

Una fuerza indiscutible de la organización está constituida por su MARCA, misma que prácticamente en todos los segmentos sociales de la República Mexicana es conocida y todo el grupo gerencial considera que ha constituido una barrera defensiva que ha protegido a la empresa de las guerras de precios y de la invasión de producto extranjero.

Lo anterior ha permitido a la empresa exportar a algunas regiones de los Estados Unidos de Norteamérica, en la que gran parte de los habitantes de origen mexicano conocen y recuerdan sus productos. También se han hecho algunas exportaciones de poca importancia a países de Centroamérica e incluso de Europa.

## LA CAPACIDAD INSTALADA Y LOS PROCESOS PRODUCTIVOS:

Su parque de maquinaria está en buenas condiciones, aunque definitivamente no puede competir en modernidad con los mejores del mundo. Aunque se conoce por algunos técnicos del área el TPM (mantenimiento total productivo) y el mantenimiento predictivo, no ha podido instalarse por irregularidad en la operaciones y falta de cultura organizacional en esos aspectos.

Podría decirse que la calidad es aceptada por el consumidor, aunque es fruto de la experiencia de su personal y algunos controles estratégicos, más que de un sistema formal de calidad tipo seis sigma o similar.

No ha podido o no ha querido certificarse en ISO, no hay cultura formal de documentación y mejora continua de procesos, aunque ello no quiere decir que no haya habido aportaciones de su personal para mejorar los procesos, pero no fomentadas en forma sistemática y metódica.

Su planeación de producción funciona y ha podido sortear épocas difíciles de variaciones dramáticas en la demanda, aunque está muy lejos de ser un sistema formal apoyada en soft ware tipo MRP (manufacturing resources planning) o formando parte de sistemas integrados tipo ERP (enterprises resources planning).

Desde luego, lean manufacturing y SMED son sistemas que ni remotamente han sido adoptados, es más muchos de sus ejecutivos de manufactura, ni los conocen.

## SUS RECURSOS HUMANOS:

Los procesos de recursos humanos son incipientes, se cuenta con un departamento de personal que se ocupa de reclutamiento y selección de personal, pagos, administración de prestaciones y servicios, eventos sociales y deportivos, así como seguridad industrial. Aunque se tiene sindicato, este no tiene funciones activas dentro de la empresa.

Se han hecho acciones de capacitación sin mucha planeación, ni seguimiento organizado. En realidad, no ha podido crearse una cultura de capacitación en el personal.

En los tres últimos años se ha hecho esfuerzos por incorporar a personal con mayor preparación técnica y profesional, pero como no ha correspondido a un plan de desarrollo organizacional bien implantado, todo ha terminado por producir una guerra " entre técnicos contra rudos ", es decir personal antiguo contra personal nuevo, por decirlo de alguna manera, una guerra civil desgastante que ha mermado mucho el clima organizacional. En casos críticos de elegir entre personal antiguo o profesional nuevo, el dueño siempre ha elegido al que lleva tiempo con la empresa y demostrado lealtad a ella.

Podría considerarse que el personal de la empresa se ha acostumbrado a vivir e incluso aprecia el estilo entre autocrático y paternal del dueño y sus gerentes antiguos e incluso, la mayoría aceptan resignados los defectos de tal sistema de liderazgo, como el nepotismo, las preferencias, las reacciones emocionales...

## ALTERNATIVAS DE NUEVOS PROYECTOS:

Al final de la junta de análisis, el dueño pidió hacer una tormenta de ideas acerca de nuevos productos o servicios que podrían incorporarse a la empresa y contribuir a darle nueva oxigenación y rumbo. Algunos de ellos fueron:

- Incursionar en el mercado de las bebidas light, isotónicas o estimulantes. Ya algún fabricante proveniente del sur de América ha demostrado que aún los gigantes no son inatacables y tienen sus lados débiles.
- Dedicarse a importar y distribuir productos extranjeros de bajo precio, aprovechando la experiencia que la empresa tiene en canales de distribución.
- Dedicarse a producir y comercializar materias primas para dulceros, para salirse de la competencia directa y moverse a otro nivel de actividad en la que entre más cantidad de dulceros haya, mejor le irá a la empresa.
- Abrir planta o plantas productivas algún otro país.
- Incursionar fuertemente en el mercado de las botanas secas o producir y vender materias primas para fritureros.

Hubo otras ideas de menor importancia, mismas que al final de la junta, HABIAN DEJADO AL GRUPO MUY CONFUSO ACERCA DEL FUTURO DE LA EMPRESA Y DESDE LUEGO DEL SUYO PROPIO.

¿ Y...USTED QUE OPINA ?

**ELABORADO POR**



Valle de los Obeliscos 2334

Jardines del Valle

Zapopan, Jalisco.

3832-4332 / 3364-4921

exitusconsulta@prodigy.net.mx

monroyasesores@prodigy.net.mx

[www.monroyasesores.com.mx](http://www.monroyasesores.com.mx)