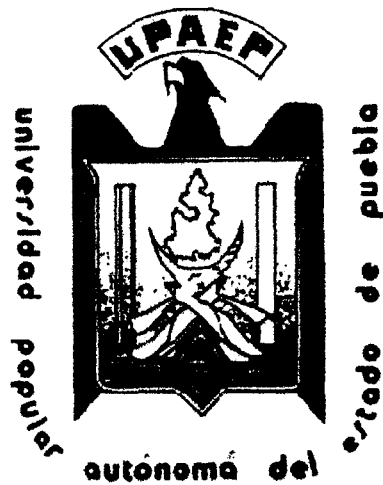


UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“ DESARROLLO DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
A LA EMPRESA QUÍMICA PC ”
(CASO PRÁCTICO)**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORADO POR:

**ANTONIO PÉREZ CABANILLAS
OSCAR OSWALDO SÁNCHEZ Y RODRÍGUEZ**

ABRIL 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla, Puebla, a 16 de Abril de 2002

Mtro. Tito Livio De la Torre Hidalgo
Director Departamento de
Administración y Contaduría
Presente

La presente hace constar mi total aprobación a la Tesis con el tema:

*“Desarrollo de un Proceso de Planeación Estratégica a
la Empresa Química PC”*

que los alumnos Antonio Pérez Cabanillas matrícula 22351 y Oscar Oswaldo Sánchez y Rodríguez matrícula 22337, elaboraron para la realización de su examen profesional y así poder obtener el título de Licenciados en Administración de Empresas, misma que cumple con los requisitos establecidos por las autoridades de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

ATENTAMENTE



Lic. Rosina Ramírez Vukovich
Asesor

DEDICATORIAS

A DIOS NUESTRO SEÑOR...

Que por tu infinita Bondad y Misericordia, nos pusiste en este camino para así poder servir a los demás y hacer que todas mis metas, una por una, se realicen, dándome esa Paz que siempre he tenido ¡ Gracias Señor ¡

A NUESTRO PADRES...

Han sido Siempre un GRAN AMIGO para nosotros, nos han brindado todo su Apoyo y Cariño durante toda nuestra vida, llenándola de Felicidad y Alegría, por que han sabido educarnos para lo que ahora somos, un Hombre con principios firmes y un corazón de Oro como el Suyo Gracias por Su ayuda para la realización de este Trabajo Terminal.

A MIS HERMANOS...

Gracias por su cariño y apoyo incondicional

A MI NOVIA...

Rosalía con todo mi amor

A NUESTROS AMIGOS...

A todos nuestros amigos y compañeros de la facultad de Administración de Empresas

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA...

Gracias por los conocimientos que nos impartieron para realizarnos como Administrador, para así poder Servir a la Sociedad

En Especial a la L A P Rosina Ramírez V por asesorarnos

Al Ing Tito de la Torre Hidalgo por su apoyo y motivación durante la carrera

Y al L.A.E Joel Cruz Calderón que durante la carrera mostró interés en nuestro aprendizaje, desarrollo y amistad que nos brindó

RESUMEN

El presente trabajo tiene su origen en el deseo de mucha gente de tener grandes compañías, pero ellos olvidan a las microempresas que en su mayoría son empresas familiares que son el ingreso de mucha gente

México es un país donde las oportunidades son solo para la gente capacitada y por lo tanto las empresas familiares no tienen una preparación adecuada. Así, se piensa desarrollarlo en Química PC que es una microempresa que busca una mejora continua

Desarrollando la planeación estratégica como una nueva etapa en la filosofía de la empresa, se ofrece una propuesta de mejora por medio de la investigación de mercados, la observación de la organización y de su entorno y posición, así como de sus perspectivas

Empezando por la misión, visión y la información de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que proveen de datos para las herramientas de planeación y se obtendrá una estrategia apropiada para la empresa

La estrategia para la empresa se muestra con su respectivo plan de acción para verificar el cumplimiento de la misma; obteniendo con esto tener una empresa más fuerte y mantener un ciclo de mejora

ABSTRACT

The present document has its origin in the wish of many people for having big companies, but they forget that all the small companies in the main, family business these are the income of many people

Mexico is a country where the opportunities are only for the capable people and the business family do not have appropriate instruction by this We Think to develop in Quimica PC that is getting an improvement more and more

Developing strategic planning who a new facer in the philosophy in the work, we propound one alternative for improvement by means of the investigation marketing, observation of the company and its environment for its position and perspectives.

Beginning for the mission, vision and the information of the threats, opportunities, weaknesses and strengths which to provide information for planning tools and after make one strategic appropriate to company

The strategic for the company show its project action for to verify the fulfillment of this to get whit this, to have a business more strong and to keep up a cycle of improvement

ÍNDICE

ÍNDICE	1
INTRODUCCIÓN	4
PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	9
RESULTADOS ESPERADOS	10
ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO	10
CAPÍTULO 1: IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	12
1.1 ¿QUÉ ES UN ADMINISTRADOR?	12
1.2 PAPEL DEL ADMINISTRADOR DENTRO DE LA PLANEACIÓN	12
1.3 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?	13
1.4 TIPOS DE PLANEACIÓN	14
1.5 ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?	14
1.6 TIPOS DE ESTRATEGIAS.	14
1.7 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	17
1.8 LIMITACIONES Y BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
1.9 FRACASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
1.10 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
1.11 MISIÓN Y VISIÓN	19
1.12 EVALUACIÓN EXTERNA	20
1.13 ANÁLISIS COMPETITIVO	22
1.14 EVALUACIÓN INTERNA.	23
1.15 ANÁLISIS MATRICIAL	24
1.16 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.	24
1.17 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS...	24
1.18 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	25
1.19 PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	26

CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA QUÍMICA PC	29
2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO	29
2.2 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA	31
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
2.4 ORGANIGRAMA	32
2.5 INTRODUCCION A LA MISIÓN DE LA EMPRESA	33
2.6 CUESTIONARIO PARA LA MISIÓN	34
2.7 MISIÓN DE QUÍMICA PC	38
2.8 ELEMENTOS CLAVES PARA FORMAR LA VISIÓN	39
2 8 1 CUESTIONARIO DE VALORES CLAVE	41
2 8 2 TABLA DE RESULTADOS	42
2.9 VISIÓN DE LA EMPRESA QUÍMICA PC	43
2.10 EVALUACIÓN DE LA VISIÓN	44
CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN INTERNA	46
3.1 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DEL FACTOR INTERNO	46
POR DEPARTAMENTOS	46
3 1 1 RESPUESTAS A LOS CUESTIONARIOS	50
3.2 DIAGNÓSTICO DEL FACTOR INTERNO.....	58
3 3 DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES..	62
3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	63
3.5 CONCLUSIÓN DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	64
3.6 CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO.....	65
CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN EXTERNA	67
4.1 VARIABLES EXTERNAS QUE TIENEN RELACIÓN CON LA EMPRESA	67
4.2 PRONÓSTICOS DE LAS VARIABLES EXTERNAS	68
4.3 ANÁLISIS SECTORIAL	73
4 3 1 ESTRUCTURA DEL MERCADO (MAPEO SECTORIAL)	74
4 4 ANÁLISIS DEL PODER DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	75
4.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	83
4 5 1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	83
4 5 2 CUESTIONARIOS	85
4 5 3 GRÁFICAS	88
4 6 DIAGNÓSTICO DEL FACTOR EXTERNO	102
4.7 DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	103
4.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR COMPETITIVO	104
4 9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO.	105
4 10 CONCLUSIÓN DE LA MATRIZ DEL FACTOR EXTERNO	106
4.11 CONCLUSIÓN DEL FACTOR EXTERNO	107
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA	110
5 1 MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS).	110
5.2 CONCLUSIÓN DE LA MATRIZ DOFA	111
5 3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	113

5.4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	114
5.5 FIJACIÓN DE OBJETIVOS.	115
5.5.1 FIJACIÓN DE OBJETIVOS PARTICULARES POR DEPARTAMENTOS	116
5.6 PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LAS ESTRATEGIAS	118
5.6.1 PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA REALIZACION DEL PROYECTO	119
5.7 FIJACIÓN DE METAS Y POLÍTICAS	120
5.7.1 FIJACIÓN DE METAS	120
5.8 FIJACIÓN DE POLÍTICAS GENERALES	121
5.9 ASIGNACIÓN DE RECURSOS	122
5.9.1 ASIGNACIÓN DE RECURSOS	124
5.11 PROYECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	125
CONCLUSIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	131

INTRODUCCIÓN

¿Qué tan importante es planear y lograr con esto, ser el mejor?

Pensar en grande puede ser parte del inicio, las empresas tuvieron que empezar con una idea y un fin determinado, y en ocasiones pueden llegar a ser internacionales, cuando una empresa mejora, crece o invierte, la sociedad se ve beneficiada. Es por ello que buscamos desarrollar la planeación estratégica a una empresa "Química PC" con la finalidad de poder apoyar a dicha organización y lograr tener mejores beneficios utilizando el enfoque de planeación estratégica, buscando organizar a la empresa, darle soporte administrativo y de planeación general para poder lograr mejores resultados para la misma.

Con el apoyo y aplicación de herramientas de planeación estratégica se busca ofrecer planes de acción que den a la empresa una mejor posición que la actual en esta ardua competencia de todos los días, sustentándose en valores éticos y morales para poder tener una empresa que cuente con un liderazgo en el mercado en un contexto integral.

En el capítulo I se dan los principios básicos de lo que es planeación estratégica, la importancia que tiene en las empresas y que pocos gerentes o dueños de estas toman en consideración relevante debido al desinterés o su ignorancia, desaprovechando tan importante herramienta como lo es la planeación.

En este capítulo se exponen las diferentes partes que conforman a la planeación estratégica y los errores que afectan al logro de la estrategia, es importante que los empresarios logren romper el temor al cambio y preparar su mente para crear una nueva filosofía de su empresa.

Apoyándose en datos del INEGI el 98% de las empresas registradas en México son micro empresas y tienen un porcentaje significativo en la economía del país, más sin embargo muchas no logran consolidarse, muriendo debido a factores de estructura, problemas familiares y a una mala administración.

El capítulo II explica varios aspectos. El surgimiento de una empresa, donde indagamos los orígenes de esta en estudio, conociendo su filosofía y su

forma de ser, es muy importante conocer hacia donde quiere llegar la empresa. Las pequeñas empresas son muy propensas a querer ampliar sus líneas de productos como lo hacen las grandes, sin analizar que tan conveniente es. También se da una guía y una propuesta para determinar la orientación de Química PC creando su misión y su visión.

Los apoyos externos por parte de las organizaciones gubernamentales y privadas no son suficientes y adecuados ya que no le ven ningún futuro a las micro empresas. Cuando un empresario pequeño empieza, busca con urgencia el obtener resultados financieros para su familia en primera instancia; sin pensar en administrar de la mejor manera su empresa pudiendo morir la empresa por carecer de una orientación apropiada, que casi nadie le ofrece.

Posteriormente cuando estas empresas logran tener una participación en el mercado es cuando tiene que existir la asesoría y la aceptación por parte de la gerencia de tener que cambiar a algo mejor. Si en este momento crucial no se reacciona a tiempo pueden perderse oportunidades que están latentes y dejar que otro las tome, el que toma las decisiones en una empresa le puede servir la presente tesis para conocer sus oportunidades y su medio ambiente partiendo de lo que es la empresa.

Se considera de gran importancia apoyar y contribuir a dichas fuentes de empleo y de recursos que sustentan a gran parte de la fuerza laboral y no necesariamente que sean de grandes inversiones, pero si de que se tenga un mejor nivel de vida en nuestro país.

En el capítulo III, se estudia el ambiente interno en el que se encuentra la organización. Se determinan las fortalezas y debilidades que presenta la empresa mediante un estudio minucioso, además de analizar y conocer las metas, políticas y objetivos, estructura y otros.

La matriz del factor interno es un listado de las fortalezas y debilidades encontradas en la organización y por medio de este se realiza un diagnóstico para conocer la posición en la que se encuentra, posteriormente se complementará con la información externa que dependiendo de su situación se creará una estrategia adecuada para la empresa.

En el capítulo IV, se realiza una evaluación externa, donde se hace referencia a las circunstancias que se viven fuera de la organización, (que a diferencia de las variables internas éstas no son controlables por la empresa), entre los factores externos que intervienen en la situación de la empresa, se pueden encontrar clientes, proveedores, nuevos y actuales competidores, competidores desleales, estabilidad económica, tipo de cambio del dólar, leyes y reglamentos, entre otras, este análisis muestra las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, por medio de las herramientas de planeación estratégica como es la matriz de diagnóstico del factor externo, se determina la posición actual de la empresa con base a sus oportunidades y amenazas, también se requiere de una investigación de mercados, que tiene como finalidad realizar un estudio a los clientes y obtener información relevante sobre los productos y la empresa en estudio en comparación con sus actuales competidores y conocer la posición que tiene en el mercado. La investigación de mercado es un examen externo de suma importancia que arroja información relevante para la futura toma de decisiones de la empresa.

En el capítulo V, se hace un análisis general de la empresa con la información adquirida, donde se desarrollan matrices que determinan la selección de estrategias a utilizar, entre estas matrices se encuentran la matriz DOFA en donde se muestra la posición real de la empresa por medio de una ponderación que faculta a tomar algún cuadrante de acuerdo a la situación de la empresa, estos pueden ser: el cuadrante de selección de estrategias ofensivas FO, de repliegue DO, defensivas FA y de huida o retirada DA, la matriz de la gran estrategia permite situar a la empresa en alguno de sus cuadrantes y con ello se establecen las posibles alternativas de estrategias a utilizar.

Así también se muestra un plan de acción dependiendo de la estrategia seleccionada para la empresa. Se explican las conclusiones que se llegaron al final de la investigación, así como una lista de recomendaciones planteadas como sugerencias para la aplicación en la empresa logrando los objetivos que se formularon desde un principio.

Esta es la importancia de la planeación estratégica, razón por la cual se decide basar nuestra tesis en una micro empresa

Por ello se toma y explica este caso mediante una tesis para poder contribuir dentro de una empresa micro y ser participes en la función social de la vida de un Licenciado en Administración de Empresas, es prioritario dar fuerza a la micro empresa con orientación de como poder manejar sus recursos y como poder competir ante otras sin ser necesario copiar o hacer lo que la competencia hace

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la micro y pequeña empresa, no alcanzan el éxito que podrían llegar debido a la mala selección de estrategias y por consiguiente al desconocimiento de hacia donde quiere llegar y abarcar en un mercado

El giro de la empresa Química PC, es la fabricación de tintas para sublimado. Ésta industria se encuentra en auge en el mercado por lo que existe alta demanda. Así, el problema de la empresa es aumentar las ventas, por lo que es conveniente que se desarrolle una planeación estratégica adecuada que nos lleve a la mejor selección de estrategia para la solución del problema.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación es desarrollar una planeación estratégica a la empresa Química PC. Esto implica un análisis detallado del ambiente interno y externo de la organización, es decir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por otro lado, un análisis de la ventaja competitiva que nos lleve a un mejor conocimiento del mercado.

Con el análisis anterior, nos llevará a seleccionar una estrategia adecuada para lograr el objetivo de la empresa que es el aumentar las ventas y competitividad en el mercado.

Por último, se estructura una planeación basada a largo plazo para una mejor toma de decisiones en el futuro.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollo de un proceso de planeación estratégica a la empresa Química PC, con la finalidad de incrementar las ventas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la misión de la empresa
- Definir la visión de la empresa
- Analizar el ambiente interno y externo (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
- Definir las diversas ventajas competitivas
- Selección de una estrategia y proponer su plan de acción acorde a la empresa de acuerdo a la planeación estratégica

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La razón por la que se realiza la investigación, es el estudio y análisis de la empresa Química PC para desarrollar una planeación estratégica

Por otro parte, hacer hincapié que la planeación estratégica es parte fundamental de una organización para ser competitivo en el mercado

Así, el propósito de la investigación es el desarrollo de la planeación estratégica logrando que sea efectiva

La conveniencia de la investigación como se mencionó antes, es el desarrollo de la planeación estratégica logrando un cambio positivo en las ventas a medida que se vaya implementando

Por último, los beneficios que obtendría la empresa de la investigación es obtener la estrategia idónea logrando un incremento en las ventas

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación es conocer y analizar las causas del porqué las ventas no han sido tan óptimas

Así, el área que se va analizar es el de ventas desde el punto de vista directivo, operativo y de supervisión con la finalidad de incrementar las ventas en

el mercado a través del desarrollo de un proceso de planeación estratégica y selección de una estrategia adecuada

RESULTADOS ESPERADOS

Realizar una investigación completa y clara, que determine el proceso de planeación estratégica adecuada en la empresa Química PC logrando obtener los resultados esperados de venta

ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

Parte I	Propósito y organización
Parte II	Marco Teórico
	La importancia de la Planeación Estratégica
	Aplicación de la Planeación Estratégica a la empresa
	Química PC Fabricante de Tintas para sublimado
Parte III	Metodología
	Evaluación Interna
	Evaluación Externa
	Análisis General de la Empresa
Parte IV	Conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO I

LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO 1: IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 ¿QUÉ ES UN ADMINISTRADOR?

“Un administrador es la persona encargada del desempeño laboral de los miembros de un grupo. Un administrador tiene la autoridad formal para comprometer recursos de la organización, aun cuando se requiera la autorización de terceros” (Dubrin, 2000, p. 3)

“Los conceptos de administrador y administración se entremezclan. La administración es el proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización e integración del personal, del liderazgo y del control. El administrador es la persona encargada del desempeño laboral de los miembros de un grupo” (ibidem, p. 3)

1.2 PAPEL DEL ADMINISTRADOR DENTRO DE LA PLANEACIÓN

Dos papeles del administrador están relacionados con la función de la planeación.

- **Planificador estratégico.** Los administradores de máximo nivel realizan la planeación estratégica, por lo general auxiliados por la información que les suministra toda la organización. Las actividades específicas que deben desarrollar para desempeñar este papel incluyen a) establecer el curso de la organización, b) ayudar a la empresa a tratar con el entorno exterior, y c) ayudar a desarrollar las políticas corporativas.
- **Planificador operativo.** Los planes operativos se refieren a las operaciones diarias de una compañía o unidad. Dos de estas actividades son: a) formular los presupuestos de operaciones y b) preparar horarios de trabajo para la unidad supervisada. Los administradores de niveles intermedios se dedican a elaborar muchos planes operativos, mientras que los de primer nivel los hacen en menor medida.

Los papeles más importantes de los administradores en la actualidad

Administrador tradicional	Administrador actual
Piensa en él como gerente o jefe	Piensa en él como patrocinador, líder de equipo o consultor interno
Sigue la cadena de mando	Trata con quienquiera a que sea necesario para que se haga el trabajo
Trabaja dentro de una estructura organizacional fija	Cambia las estructuras de la organización de acuerdo con los cambios del mercado
Toma él solo la mayoría de las decisiones	Invita a terceros a participar en la toma de decisiones
Acapara la información	Comparte la información
Trata de dominar una disciplina importante, por ejemplo, la mercadotecnia o las finanzas	Trata de dominar una amplia gama de disciplinas de la administración

1.3 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

Para poder definir lo que es la planeación estratégica, es importante empezar por lo que es planeación

La planeación es la primera función del proceso administrativo, el cual incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. La planeación también implica, intensamente, la innovación administrativa.

“La naturaleza esencial de la planeación, resalta en cuatro aspectos principales

- Su contribución al propósito y a los objetivos,
- Su supremacía entre las tareas del administrador,
- Su generalización y
- La eficiencia de los planes resultantes ”(Koontz, 1994, p 118)

1.4 TIPOS DE PLANEACIÓN

“La falla de algunos administradores en reconocer que existen varios tipos de planes, con frecuencia les dificulta elaborar una planeación eficaz. Es fácil observar que un programa importante, como el de construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Sin embargo, varios otros cursos de acción futuros también son planes. Al recordar que un plan abarca cualquier curso de acción futura, se puede ver que los planes son variados. Aquí se les clasifica como

- Propósitos o misiones
- Objetivos o metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas y
- Presupuestos” (ibidem, p 118)

1.5 ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

“Estrategia proviene de la palabra griega *strategos* que significa “general” teniendo diversas acepciones, se maneja en la presente investigación a la estrategia como la determinación de propósitos (misión) y los objetivos básicos generales de una empresa y la creación de planes de acción y determinación de recursos para que se logren realizar dichos planes bajo un contexto global de la empresa y el ambiente ” (ibidem, p 123)

1.6 TIPOS DE ESTRATEGIAS

“La matriz TOWS presenta cuatro estrategias alternativas, las cuales se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fortalezas y debilidades)

- 1 **La estrategia WT** intenta disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. Puede ser necesario que, por ejemplo, la compañía realice una coinversión, se contraiga o incluso se liquide.
- 2 **La estrategia WO** intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas áreas dentro de la empresa o adquirir en el exterior los elementos necesarios (como tecnología o personas con las habilidades requeridas), lo cual permite aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
- 3 **La estrategia ST** se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. El propósito es maximizar las primeras y minimizar las segundas. Por lo tanto, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, administrativas o de mercadotecnia para enfrentar las amenazas de un nuevo producto lanzado por un competidor.
- 4 La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (**la estrategia SO**). Sin duda que el propósito de las empresas es desplazarse desde otras posiciones en la matriz hasta ésta. Si tienen debilidades tratarán de superarlas, convirtiéndolas en fortalezas. Si se enfrentan a amenazas, las sortearán para poder concentrarse en las oportunidades.” (ibidem, p. 175)

“La planeación estratégica establece catorce alternativas de crecimiento, las cuales son aplicables a diferentes tipos y tamaños de empresas. Estas estrategias se clasifican en cuatro grupos importantes, que son los siguientes:

- **Intensivas:** La cual incluye penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
 - 1 **Penetración en el mercado.-** Consiste en buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
 - 2 **Desarrollo de mercado.-** Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.

- 3 **Desarrollo del producto.-** Consiste en buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual
- **Integrativas:** La cual incluye integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal
 - 1 **Integración hacia adelante.-** Consiste en ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas
 - 2 **Integración hacia atrás.-** Consiste en buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.
 - 3 **Integración horizontal.-** Consiste en buscar la propiedad o mayor control de los competidores
 - **Diversificada:** La cual incluye la diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal
 1. **Diversificación concéntrica.-** Consiste en añadir nuevos productos pero relacionados
 - 2 **Diversificación de conglomerado.-** Consiste en añadir nuevos productos no relacionados
 - 3 **Diversificación horizontal.-** Consiste en añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales
 - **Otras:** La cual incluye asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.
 1. **Asociaciones.-** Consiste en que una empresa trabaja con otra en un proyecto especial
 - 2 **Reducción.-** Consiste en que una empresa se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas
 - 3 **Desposeimiento.-** Consiste en vender una división o parte de una organización.
 - 4 **Liquidación.-** Consiste en vender todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible
 - 5 **Combinación.-** Consiste en que una organización sigue dos o más estrategias simultáneamente "Fred, 1997, p 58)

1.7 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación estratégica se puede definir como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización” (Fred, 1997, p. 4)

1.8 LIMITACIONES Y BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

EL MEDIO AMBIENTE

Toda empresa sueña con tener estabilidad y gozar de ser “el líder en su ramo”, más no siempre, es así; existen factores de competencia, humanos, tecnológicos o de infraestructura que pueden dañar la estabilidad de la empresa y por más esfuerzos que se realicen no se puede salvar la empresa. Factores de competencia, problemas laborales, gubernamentales o cambios de precios logran afectar a la empresa dañando su rentabilidad y el proceso de planeación.

EL COSTO DE PLANEAR

No todas las empresas tienen la capacidad de poder tener un proceso de planeación por razones económicas o de infraestructura. Las microempresas no cuentan con la disposición de los directivos para poder pensar en planear. La gran mayoría está al día y no cuenta con infraestructura para poder desarrollar un proceso de éste tipo.

LA IGNORANCIA

El nivel educativo de los empresarios mexicanos es bajo (en promedio la población tiene un nivel educativo de primaria), y junto al nivel económico de la población lo primero que se busca es tener una fuente de ingresos, perdiendo el acceso y la importancia de obtener conocimientos.

OTROS FACTORES

Las relaciones familiares que existen dentro de la empresa, situaciones de poder y de autoridad, el desinterés de los familiares menores de los fundadores, o problemas de tipo estructural o de organización. Dentro de las empresas pueden surgir y existir diversos problemas. Así, cada uno de ellos debe atacarse con un instrumento especial.

1.9 FRACASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Todo esfuerzo realizado en la planeación estratégica puede no dar buenos resultados por errores de la planificación cuando sucede lo siguiente:

1. Los administradores no están preparados
2. Información insuficiente para planear la acción
3. Las metas de la organización no son claras
4. Las unidades de negocios no están claramente definidas
5. Las revisiones de los planes estratégicos para las unidades de negocios no se realizan de forma eficaz
6. Mala relación entre la planeación estratégica y el control

1.10 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“El proceso de planeación estratégica consta de tres etapas:

1. **Formulación de la estrategia.**- Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o construir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.
2. **Implementar estrategia.**- La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que

permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas.

3 Evaluación de la estrategia.- Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias, la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas " (ibidem, p 5)

1.11 MISIÓN Y VISIÓN

“Se conoce como misión a la visión que tiene la dirección de lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Una declaración de misión específica qué actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define “Quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos” Por lo tanto, las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo. Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la misión de una compañía:

- Entender en qué negocio se encuentra la compañía
- Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía

- Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora "(Strickland, 1999, p 23)

Así, la diferencia entre misión y visión radica en que la misión contesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, mientras que la de la visión contesta a ¿Qué queremos ser?

"Se recomienda que las organizaciones redacten cuidadosamente sus declaraciones de misiones, por los siguientes motivos

- 1 A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización
- 2 Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización
- 3 Establecer una tónica general o clima organizacional
- 4 Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización, y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización
- 5 Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.
- 6 Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados "(Fred, 1997, p 90)

1.12 EVALUACIÓN EXTERNA

"La evaluación externa implica la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, geográfica, política, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta una organización Así mismo, se presenta un marco práctico para obtener, organizar y analizar información del ambiente "(Fred, 1997, p 96)

"Un enfoque efectivo sugiere cinco pasos para realizar una evaluación externa:

1. **Escoger variables ambientales claves.-** La variables ambientales pueden clasificarse en cinco categorías principales

- Fuerzas económicas,
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas,
- Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas,
- Fuerzas tecnológicas y
- Fuerzas competitivas

Los cambios en las variables ambientales se reflejan en cambios de la demanda de consumidores, tanto para productos y servicios industriales y para el consumo. Las fuerzas ambientales afectan el tipo de producto manufacturado, la naturaleza de las estrategias de despliegue y segmentación del mercado, las clases de servicios ofrecidos y las alternativas de las empresas con respecto a comprar o vender.

- 2. Seleccionar fuentes claves de información ambiental.-** La información ambiental se puede obtener de información inédita contenida en investigaciones de mercado, encuestas de clientes, discursos en reuniones de profesionales, conversaciones con personas vinculadas a la firma, entrevistas y fotografías aéreas.

También se emplean cada vez con mayor frecuencia bases de datos en línea para localizar información estratégica. Este mecanismo permite a personas que carecen de destrezas de programación de computadoras buscar en forma eficiente en cientos de publicaciones información por materia, industria, nombre de organizaciones, códigos SIC, tipo de producto, área geográfica, tipo de publicación etc.

- 3. Utilizar técnicas y herramientas de predicción.-** Las predicciones son presunciones cultas sobre tendencias y eventos futuros. Predecir una actividad muy compleja, debido a la variedad de factores interrelacionados que influyen en ella, como son los cambios en la situación política, las innovaciones tecnológicas, los cambios culturales, los nuevos productos, la mejora en los servicios, los competidores más fuertes, los cambios en las prioridades gubernamentales, los cambiantes valores sociales, etc.
- 4. Construir una matriz de perfil competitivo.-** Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre

sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones.

- 5. Construir una matriz de evaluación de factor externo.-** Para la construcción de ésta matriz, se lista las amenazas y oportunidades decisivas de la empresa. Posteriormente se asigna una ponderación, multiplicado con una clasificación para así obtener un resultado total ponderado para una organización ” (ibidem, p 98)

1.13 ANÁLISIS COMPETITIVO

“La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:

- 1. La rivalidad entre las empresas que compiten.-** El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente.
- 2. La entrada potencial de competidores nuevos.-** Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas.
- 3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.-** Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan.
- 4. El poder de negociación de los proveedores.-** El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo

existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro

- 5. El poder de negociación de los consumidores.-** Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.”(Fred, 1997, p 142)

1.14 EVALUACIÓN INTERNA

“El propósito del estudio, consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo

Se realizará cinco tipos de auditorías:

- 1. Auditoria Gerencial.-** Donde se analizará la planificación, organización, motivación, selección de personal y control en la organización
- 2. Auditoria de mercadeo.-** Se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios. Incluye un análisis de la clientela, compra, planificación de productos y servicios, ventas, planificación de precio, distribución, investigación de mercadeo, análisis de oportunidad y responsabilidad social
- 3. Auditoria Financiera.-** Donde se analizará las funciones de las finanzas, las razones financieras básicas, estado de fuentes y usos de fondos
- 4. Auditoria de producción.-** La gerencia de producción analizará las funciones básicas como son el proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad en el área
- 5. Auditoria de investigación y desarrollo.-** Se analiza las funciones de investigación y desarrollo, la investigación y desarrollo realizada externamente

Y por último se realiza la **matriz de evaluación de factor interno**, donde se identifican las fortalezas y debilidades claves de la organización, se asigna una

ponderación que se multiplica por cierta clasificación para obtener los resultados totales ponderados de la organización ”(Fred, 1997, p 139)

1.15 ANÁLISIS MATRICIAL

El análisis matricial incluye elaborar lo siguiente

- Matriz de evaluación del factor interno
- Matriz de evaluación del factor externo
- Evaluación de Matriz DOFA
- Elaboración de Matriz DOFA (Análisis del ambiente interno y externo)
- Matriz de la Gran Estrategia

1.16 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Consiste en tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Se generan alternativas viables, se evalúan dichas alternativas y se elige un curso concreto de acción.

Con base al análisis interno, externo, competitivo y matricial, se determinará la estrategia adecuada para la organización que vaya acorde con sus objetivos

1.17 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

“La implementación de estrategias implica no solo la selección de la estrategia, sino el de llevarla a cabo

Siempre es más difícil hacer algo (implementar las estrategias) que decir que se va a hacer algo (formular las estrategias)

La formulación y la implementación de las estrategias se pueden contrastar de esta manera:

- Formular estrategias es colocar a las fuerzas en sus posiciones antes de entrar en acción
- Implementar estrategias es administrar las fuerzas durante la acción
- Formular estrategias es concentrarse en la eficacia
- Implementar estrategias es concentrarse en la eficiencia

- Formular estrategias es un proceso primordialmente intelectual
- Implementar estrategias requiere capacidades intuitivas y analíticas sólidas
- Implementar estrategias requiere capacidades especiales para la motivación y el liderazgo
- Formular estrategias requiere que se coordine a unas cuantas personas
- Implementar estrategias requiere que se coordine a muchas personas "(Fred, 1997, p 238)

1.18 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

"La evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización, las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica. La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas

- 1 Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa,
- 2 Comparar los resultados esperados y los resultados reales y
- 3 Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes

Los criterios para evaluar estrategias son

- **Consistencia.-** Una estrategia no debe contener metas y políticas inconsistentes
- **Consonancia.-** Se refiere a la necesidad de que los estrategas analicen series de tendencias, así como tendencias individuales, para evaluar las estrategias
- **Factibilidad.-** Una estrategia no debe explotar demasiado los recursos existentes ni crear subproblemas insolubles. La última prueba general de la estrategia es su factibilidad, es decir, ¿Se puede manejar la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa?
- **Ventaja.-** Una estrategia debe ofrecer la creación y/o conservación de una ventaja competitiva dentro de un campo de actividad determinado. Las ventajas competitivas suelen ser el resultado de la superioridad en una de tres áreas: 1) recursos, 2) habilidades o 3) posición " (íbidem, p 302)

1.19 PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

“El éxito y el fracaso de las micro y pequeñas empresas no es, sin embargo, producto del azar estadístico. Una buena planeación y dirección es el factor que determina la supervivencia y el éxito. Una mala dirección es el factor que determina el fracaso – no lo determina el clima económico, la competencia, la inconstancia de los clientes o la mala suerte” (Paul Resnik, 1994, p 2)

“Dun y Bradstreet, el defensor de las estadísticas empresariales, ha señalado que una mala planeación y dirección es la culpable de más del 90% de los fracasos de empresas. Aproximadamente la mitad de estos fracasos se debe a la <<incompetencia>> y la otra mitad a una experiencia previa <<inapropiada>>. Pero afirmar esto es como decir que alguien no es un buen jugador de tenis porque no juega bien al tenis. Para salir del círculo vicioso habría que preguntarse en concreto, ¿qué clase de <<competencia>> y de <<experiencia>> necesita alcanzar el aspirante a empresario?” (ibidem, p 2)

“Una buena dirección – la capacidad de comprender, dirigir y controlar una empresa – se fundamenta en la atención crítica del director – propietario hacia unos cuantos factores decisivos de supervivencia y éxito que son los que conllevan la fortuna o traen la ruina.” (ibidem, p 2)

“Esos factores de <<fortuna o ruina> para una dirección eficaz se pueden evitar antes de que la empresa tropiece una y otra vez con las mismas piedras que destruyen el 80% de las empresas. Si estos factores son aprendidos y puestos en práctica al comienzo del juego, los nuevos propietarios – directores podrán concentrar sus energías en edificar su empresa evitando los errores que todos (yo, mis colegas, mis amigos y muchos otros) hemos cometido. Mucho de estos errores fueron, por sí solos o en combinación, tan graves que aquellos que los cometieron lo pagaron con sus empresas. La mayoría de las quiebras de empresas no son ni inevitables ni necesarias” (ibidem, p 2)

“Una buena dirección es más que la suma de las actividades cotidianas del director – propietario. Comprende también las actitudes, las percepciones, los pensamientos y el conocimiento – la inteligencia directiva – que motivan y

gobiernan las actividades cruciales de dirección. Lo que usted percibe, piensa, sabe y considera importante determina lo que hace y de qué forma lo hace” (ibidem, p 3)

“Una buena dirección es una actividad intencionada y orientada

Las 10 condiciones de <<fortuna o ruina> para sobrevivir y tener éxito son las siguientes

- 1 Sea objetivo
- 2 Trabaje de forma sencilla y centrada
- 3 Proporcione productos y servicios excelentes y característicos que satisfagan las necesidades de grupos selectos de clientes
- 4 Establezca la forma de llegar hasta sus clientes y venderles sus productos y servicios
- 5 Organice, dirija y motive a un equipo vencedor para que haga todo lo que usted no puede hacer por sí solo
- 6 Lleve los registros de contabilidad y los controles necesarios para entender y dirigir la empresa
- 7 No esté nunca sin efectivo
- 8 Evite tropezar una y otra vez con las piedras de todo crecimiento rápido
- 9 Comprenda su empresa de cabo a rabo
- 10 Planifique ” (ibidem, p 3)

CAPÍTULO II

***APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA QUÍMICA PC***

FABRICANTE DE TINTA PARA SUBLIMADO

CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA QUÍMICA PC.

2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Todo estudiante al terminar sus estudios profesionales (administración de empresas) sueña con estar dentro de una gran organización, en la cual tenga proyección internacional y se manejen programas de calidad, certificaciones ISO 9000, altas remuneraciones económicas, capacitación, cursos especializados, y desarrollo de funciones y personales, mas sin embargo las grandes empresas no fueron creadas en un instante (algunas pero muy pocas), y las pequeñas empresas mantienen al 40 por ciento de la población económicamente activa y éstas representan el 90 por ciento de las empresas en México, es por ello que es muy difícil ingresar a grandes empresas

Las empresas pequeñas tienen el reto de crecer para poder ocupar un lugar importante en sus diferentes industrias y actividades económicas

La importancia de las pequeñas empresas en cualquier país es vital para el crecimiento económico de este ya que los ingresos y empleos que resultan de la creación y el crecimiento de ellas son muy importantes para la actividad económica de cada país

La importancia de analizar y tratar de mejorar las situaciones de las empresas es prioritaria, ya que permitirá elevar el nivel personal y por ende el de la sociedad

Esto no es mas que mejores niveles de vida, mejor calidad de vida, de competitividad y fuentes de empleo, el invertir en las empresas para transformarlas y pensar en tener de este modo un mejor país

La empresa Química PC con giro a la Fabricación y Comercialización de tintas para sublimado, surge de la necesidad de satisfacer a todos aquellos empresarios que se dedican a la fabricación de ropa deportiva que deseen obtener la materia prima (tintas para sublimado) de calidad

Anteriormente, para la fabricación de ropa deportiva se utilizaban otros productos como son la tinta de estampado y el bordado

En los últimos años, surgió ésta nueva industria **“Tintas para sublimado”**, logrando obtener un gran impacto en el mercado, ya que tiene una gran ventaja sobre los productos sustitutos

Las ventajas que se tiene sobre ellos, son principalmente en la durabilidad, precio, calidad, entre otros

La empresa Química PC inicia operaciones en Septiembre de 2000, ubicada en la 3 Poniente 2915 Col La Paz en la ciudad de Puebla, Pue

Siendo una micro empresa, desea competir en el mercado ya que la industria va en crecimiento

Es por ello, se trata con la presente tesis de desarrollar una planeación estratégica adecuada para la empresa logrando seleccionar una estrategia que nos dé como resultado el incremento en las ventas que es lo que se desea para el crecimiento de la misma

2.2 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa tiene sus inicios en julio del 2000, con la inquietud de un joven estudiante Antonio Pérez Cabanillas de iniciar su propio negocio, apoyado por su padre a quién le habían ofrecido meses atrás el proyecto de iniciar la fabricación de tintas para sublimado

A falta de tiempo para estudiar la potencialidad del negocio, el Ing José Antonio Pérez Arellano decide dejar en manos de su hijo la propuesta inicial de la fabricación de tintas

Para Agosto de 2000 ya se había realizado un estudio de mercado para saber un poco más acerca de la potencialidad del negocio y para Septiembre del 2000 se realiza la primera venta en la Zona de San Pablo del Monte Tlaxcala

Al paso de tres meses la empresa tiende a crecer y se necesitaría personal para cumplir con las diferentes funciones dentro de la empresa.

Y de este modo la empresa ha crecido favorablemente con aciertos y aprendiendo de los errores a pesar de su corto tiempo, pero esto ha servido de aliciente para seguir en el negocio de las tintas para sublimado, y poco a poco la cartera de clientes ha ido creciendo

Las metas se han determinado enfocándose a un crecimiento de la organización, la creación de estrategias para una reestructuración de los diferentes departamentos buscando como resultado el estructurar una organización exitosa.

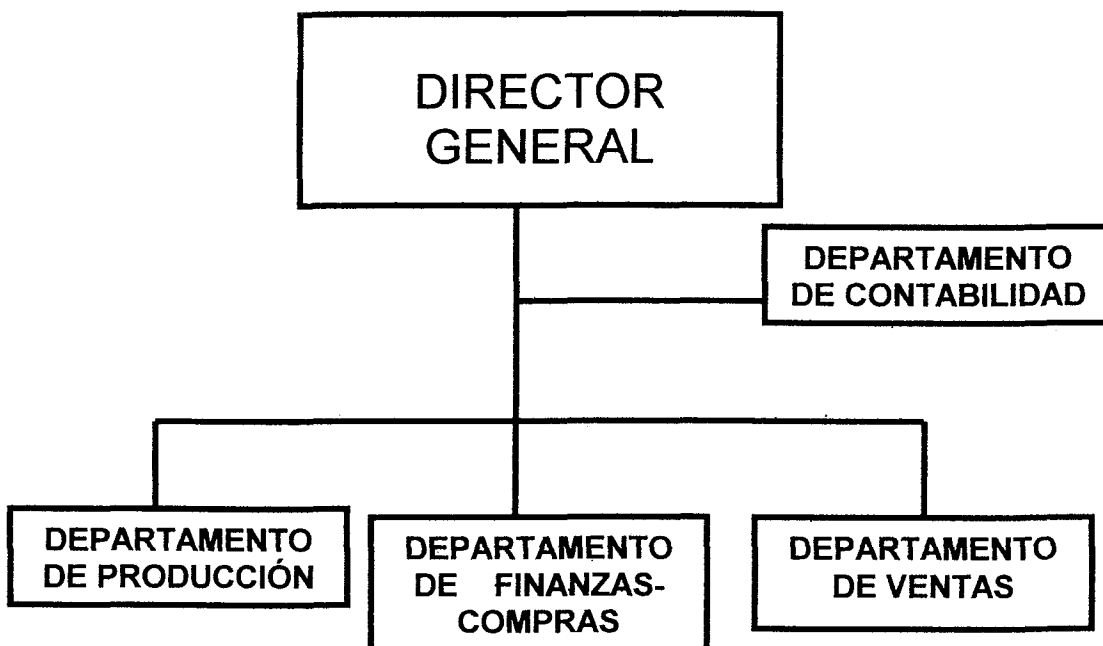
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se sabe, la estructura organizacional se encuentra conformada por el organigrama. La empresa Química PC, estructuró el organigrama de tal manera que se fomentara la comunicación y existiera un trabajo de equipo entre los diferentes departamentos de la empresa.

Así, el organigrama ha dado resultado logrando obtener un clima organizacional adecuado para la empresa.

2.4 ORGANIGRAMA

Por ser una micro empresa, tiene una estructura plana y se encuentra de la siguiente manera:



2.5 INTRODUCCION A LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Algunos autores definen la misión y la visión como parte de lo mismo, para este caso se tomara como elementos por separados por su explicación ya que cada uno de estos tienen partes complementarias y excluyentes

Química PC es una empresa la cual está preocupada por ofrecer productos de excelente calidad y precios competitivos, y teniendo muy claro que el mejoramiento continuo es parte fundamental del éxito

A pesar del corto tiempo de la empresa, ha tratado de mantener un nivel dentro del mercado, para así tratar de consolidarse como una de las mejores en su especialidad

La carencia de una misión escrita dentro de la empresa afecta a los propósitos y el rumbo que tiene la organización. Dentro de las organizaciones es necesario conocer cuál es el fin que se persigue, de esta manera se facilitan los caminos hacia los objetivos de la empresa.

2.6 CUESTIONARIO PARA LA MISIÓN

Una parte importante de la empresa es que se tiene que cuestionar en donde se encuentra y a donde se quiere llegar. Con base en el cuestionario se logrará definir la misión y visión de la empresa y por ello se cuestionan los siguientes conceptos:

1 **CLIENTES.** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Los fabricantes de papel para sublimado, las maquilas de uniformes deportivos que cuenten con plancha para sublimación y distribuidores de tintas para sublimación.

2 **PRODUCTOS O SERVICIOS.** ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?

La fabricación y comercialización de tintas para sublimado.

3 **MERCADOS.** ¿Cómo compete la firma geográficamente?

La matriz se encuentra en la ciudad de Puebla distribuyendo a nuestros clientes directamente que se encuentran en la misma, por otro lado la distribución de entrega sobre pedido a los clientes que se encuentran en San Pablo del Monte.

El mercado se encuentra conformado por fabricantes de ropa deportiva, fabricantes de papel para sublimado y distribuidores de tintas.

4 **TECNOLOGÍA.** ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

La formulación de las tintas, la maquinaria para mezclar pigmento y pasta.

5 PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

La actitud de la empresa esta basada en el crecimiento continuo a través del esfuerzo de todo el personal y la búsqueda de nuevos procesos que mejoren tanto la calidad como en el servicio de nuestros productos

Lo anterior se lograra a través de la continua inversión y utilización de recursos

6 FILOSOFÍA. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

Mantener una calidad excelente en el producto y sobre todo un servicio que marque la diferencia ya que es una de las ventajas competitivas más importantes

Somos una empresa la cual trata de conservar los valores como la honestidad, la ética y la lealtad los cuales se han perdido con el paso del tiempo en el ámbito de los negocios

7 CONCEPTO DE ELLA MISMA. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

Las fortalezas con las que contamos son que actualmente somos los únicos fabricantes en el estado de Puebla y por otro lado, la entrega del producto es inmediata

El servicio al cliente el cual llamamos "Servicio en Puerta" es muy importante debido a que nadie les entrega el producto en sus talleres, y nosotros si lo hacemos

Y por ultimo el fondo de colores, requerimiento de colores especiales y su desarrollo en un tiempo especifico son otra gran ventaja con la cual cuenta la empresa

8 PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA. ¿Cuál es la imagen pública que aspira la empresa?

Para lograr algo se necesita soñarlo y después aterrizarlo La empresa ha empezado con bases firmes y con los pies bien plantados en la tierra

La empresa aspira a dar una imagen de seguridad, sinónimo de tintas con calidad y placer en el servicio

Y por último esperamos lograr crear empleos

9 EFECTIVIDAD RECONCILIADORA. ¿Pone la empresa atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la empresa?

Sí, se trata de escuchar las opiniones de cada uno de los integrantes, analizarlos y posteriormente proponer alguna solución Sin embargo, algunas veces existen puntos de vista diferentes debido a las diferencias de edades Sucede que la gente joven e inexperta quiere hacer las cosas a su manera sin muchas veces escuchar las opiniones de la gente con experiencia. Pero aun así se ha logrado una buena comunicación y entendimiento para resolver estas pequeñas diferencias

10 CALIDAD INSPIRADORA. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

Actualmente no contamos con una Sin embargo se ha tratado de mantener un rumbo fijo y alcanzar los objetivos para que todos trabajemos hacia un mismo fin

Después de haber contestado y analizado los 10 conceptos anteriores, es importante también considerar que la misión no infrinja con las siguientes reglas de misión

- A Identificar si en la misión se encuentran presentes los componentes de la misión

- B Verificar si no está elaborada como un objetivo, política, estrategia o función
- C Valorar si establece una personalidad o valor de ser de la empresa.

Después de tener el cuestionario se ha dado una propuesta de Misión para que la asuma la empresa y poder dar pautas a estrategias

La misión para Química PC es la siguiente

2.7 MISIÓN DE QUIMICA PC

Nuestra misión es ofrecer un producto y servicio de alta calidad el cual cubra y satisfaga en su totalidad las necesidades de las personas que se dedican a la sublimación

La empresa no solo vende un producto, vende confianza, seguridad y servicio

Es una combinación la cual encausada correctamente nos dará el éxito que buscamos, tanto en lo profesional como en lo personal

Razón por la cual nos comprometemos a

- Mantener y difundir los valores como ética, honestidad, responsabilidad y lealtad la cual no sólo nos lleve a aplicarlos dentro de la empresa, sino también a convertirlos en parte de nuestra vida diaria
- Ser una empresa líder en el ramo de las tintas para sublimado en la zona Centro del país
- Tener una actitud y disposición de toda la organización enfocada al servicio en todos sentidos, tanto con los clientes internos como con los externos

2.8 ELEMENTOS CLAVES PARA FORMAR LA VISIÓN

Nadie que esté insatisfecho con la forma en que se hacen las cosas, se queda pasivo ante lo que sucede, por ello se acopla a una nueva manera de actuar que lo hace evolucionar. Por tanto, una persona puede ser mucho mejor, si comparte su visión con su equipo de trabajo logrando un mejor impulso para la organización.

Una visión tiene que ser comunicada y no por ello deja de ser de quien la inició, al contrario no se puede perder la visión después que se ha "dado a conocer".

La visión de la empresa puede surgir de la inspiración de una o varias personas quienes dirigen la empresa. Para ello se requiere conocer sus principios y valores más importantes. Éstos son resultados de cuestionarse cada uno de los integrantes, ¿hacia a donde se dirige la empresa?

Para el caso que estamos analizando, los factores claves para formar la visión que resultaron del consenso de los gerentes son:

- Ética
- Precisión
- Personal
- Rentabilidad
- Calidad
- Seguridad
- Variedad
- Diversidad
- Expansión
- Imagen
- Tecnología
- Atención

"Después de la aplicación y análisis de la visión según George I. Morriesey, que consiste en un cuestionario para conocer los valores estratégicos que existen dentro de la empresa como se muestra en la figura, este cuestionario se tiene que aplicar a los gerentes o al personal que está al mando de los departamentos. Este se califica con cinco niveles del lado izquierdo cuando el valor no es importante para la empresa y del lado derecho cuando es prioritario para ella, los gerentes de la empresa ponderarán dichos valores, después de calificar el valor es necesario

justificarla, esto sirve para conocer si existe alguna anomalía en la forma de evaluar, posteriormente se obtiene el total de cada valor y se comparan, se comenta con el grupo y así se determina que las de mayor puntaje son las que tienen que estar dentro de la visión "(George I , 1996)

Los valores pueden ser determinados previamente por el personal a los que se les aplica y no son necesariamente los mismos para otras, en este cuestionario se da un ejemplo de los valores y se deja espacio para otros en caso de una omisión. No es bueno copiar misiones y visiones de otras empresas aún cuando sean de mismo giro, dado que en las organizaciones tienen valores propios muy característicos y el querer utilizar el de otros puede dar al traste con lo que tenemos

En el cuestionario que se muestra, la finalidad es la de conocer en que estamos bien, que se debe mejorar o que valores tienen que estar presentes en la empresa con el objetivo de facilitar y guiar el proceso de planeación.

2.8.1 CUESTIONARIO DE VALORES CLAVE

Evaluación de valores estratégicos de la empresa						
VALOR	PUNTAJE					COMENTARIO
Ética						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Precisión						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Personal						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Rentabilidad						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Calidad						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Seguridad						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Variación de productos						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Diversidad de productos						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Expansión						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Imagen de la empresa						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Tecnología						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Atención a clientes						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____
Otros valores						
no es importante	*	*	*	*	*	lo más importante _____

2.8.2 TABLA DE RESULTADOS

FACTORES CLAVES	PRODUCCION	VENTAS	FINANZAS	PUNTAJE
ÉTICA	3	4	5	12
PRECISIÓN	5	4	5	14
PERSONAL	4	4	4	12
RENTABILIDAD	4	5	5	14
CALIDAD	5	5	5	15
SEGURIDAD	5	4	4	14
VARIEDAD	4	5	4	14
DIVERSIDAD	3	4	4	11
EXPANSIÓN	5	5	4	14
IMAGEN	5	5	5	15
TECNOLOGÍA	5	5	5	15
ATENCIÓN	4	5	4	13

Se aplicó el cuestionario al Director General, Gerente de Producción, Gerente de Finanzas – Compras y Gerente de Ventas. Para este caso los valores claves se pensaron de acuerdo a la filosofía y actividad de la empresa.

El valor máximo para cada valor es de cinco puntos y el menor de 1, se suman dichos puntajes y se comparan dependiendo de su puntaje.

2.9 VISIÓN DE LA EMPRESA QUIMICA PC

La base de la Filosofía Química PC la constituyen todos aquellos valores y principios de la antigua guardia de empresarios, valores muy fuertes de honestidad, lealtad, calidad que se transmita en la gente nueva, la cual tenga espíritu de lucha y crea una mezcla de ideas y de valores continuamente

Estamos convencidos que nuestros objetivos serán logrados si somos gente que ofrezca servicio y calidad

La empresa actualmente se encuentra posicionada en el área de los Talleres de San Pablo del Monte Tlaxcala, en el área de la ciudad de Puebla, mismo que se encuentra en crecimiento lento debido a la competencia Y por último buscar abarcar la zona sur del país logrando así un fortalecimiento de imagen para ser más competitivos

2.10 EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

La evaluación de la visión tiene como fundamento ser un detonante en la empresa para que sucedan actos, permitiendo que el personal se inspire y motive a realizar sus actividades e integrarlos a la empresa y a la vez contribuir a las estrategias y dirección

- La visión tiene que ser entendida por todo el personal
- Acorde con la misión y sus prioridades
- Debe ser retadora y motivadora
- Tiene que comprometer al personal de cumplir, mantener y perseguir los valores que se buscan
- Definir el rumbo que la empresa busca en un futuro
- Incluir los principales valores de la empresa.

Cumpliendo los puntos anteriores el siguiente paso es comunicarla al personal y guiar las estrategias

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN INTERNA

CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN INTERNA

3.1 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DEL FACTOR INTERNO POR DEPARTAMENTOS

ADMINISTRACIÓN

- 1 ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?
- 2 ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
- 3 ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- 4 ¿Es la estructura de la organización apropiada?
- 5 ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- 6 ¿Es alto el ánimo de los empleados?
- 7 ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
- 8 ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?
- 9 ¿El personal conoce su posición dentro de la organización?
10. ¿Existe personal realizando múltiples cargos? ¿En qué áreas? ¿Esto ayuda al mejor funcionamiento de la empresa?
- 11 ¿Cómo es la comunicación de la empresa?
- 12 ¿Considera que existe un buen desempeño en el personal que labora?

COMPRAS

- 1 ¿Mediante que procedimiento es realizada una compra?
2. ¿Cuáles son los estándares que les indica cuando realizar compras y en que cantidad?
- 3 ¿Cómo es la relación entre Química PC y los proveedores?
- 4 ¿Qué tipo de problemas se presenta con la materia prima?
- 5 ¿La empresa tiene liquidez para comprar?
- 6 ¿Qué nivel de rotación de inventarios tiene la empresa?
- 7 ¿Qué características tienen que tener los proveedores?

MARKETING

- 1 ¿Están los mercados eficazmente segmentados?
- 2 ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
- 4 ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?
- 5 ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
- 6 ¿Realiza la empresa investigación de mercado?
7. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?
- 8 ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
- 9 ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?

VENTAS

- 1 ¿Qué objetivos tienen en el departamento?
2. ¿Cómo es el nivel de ventas desde que inició la empresa?
- 3 ¿Qué nivel de participación tenemos en el mercado?
- 4 ¿Qué herramientas se usan para mejorar las ventas?
5. ¿Los productos son de fácil venta?
- 6 ¿Qué pronósticos se tienen de ventas para el próximo mes y año?
- 7 ¿Tienen pensado alguna campaña de promoción y ventas?
- 8 ¿Existe posibilidad de penetrar en nuevos mercados?
- 9 ¿Podemos controlar el mercado que tenemos? ¿Cómo?
- 10 ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes les compran?

SERVICIOS

- 1 ¿Cuáles son los servicios que ofrece a sus clientes?
- 2 ¿Considera que sus clientes están satisfechos?
- 3 ¿Cómo son los tiempos de entrega y la puntualidad de los servicios?
- 4 ¿Se manejan procesos de control de servicios?
- 5 ¿El personal tiene libertad para resolver problemas?

FINANZAS

- 1 ¿Cómo se encuentra la empresa fiscal y contablemente?
- 2 ¿Qué objetivos tiene el departamento?
- 3 ¿Cómo pueden mejorar el trabajo para ayudar a la empresa?
- 4 ¿Cuáles son los principales problemas que tiene el departamento?
- 5 ¿Si existe un problema saben con quien acudir o resolverlo?
- 6 ¿Cómo se financia la empresa?
- 7 ¿Qué tan rentable es la empresa?
- 9 ¿Cómo trabajan para lograr los objetivos del departamento y de la empresa?
- 10 ¿Existen problemas con otros departamentos?
- 11 ¿Cuenta la empresa con suficiente capital?

PRODUCCIÓN

- 1 ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas?
- 2 ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?
- 3 ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el proceso de producción y control de inventario?
- 4 ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- 1 ¿La empresa investiga y desarrolla sus productos?
- 2 ¿Qué aspectos de mayor importancia son los que se investigan y desarrollan más?
- 3 ¿Con qué frecuencia se realiza ésta actividad?
- 4 ¿Qué área es el encargado de realizar ésta función?
- 5 ¿Se realizan costos altos para la investigación y desarrollo de productos?
- 6 ¿Son competitivos los productos presentes?
- 7 ¿Se están obteniendo beneficios a través de la investigación y desarrollo?

CALIDAD

- 1 ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes?
- 2 ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
- 3 ¿Piensa que los servicios que presta la empresa tienen la calidad que requiere el cliente?
- 4 ¿Cómo se verifica la calidad del servicio?
- 5 ¿Cómo califica la calidad de la materia prima que requiere?
- 6 ¿Considera que su producto es de alta calidad?
- 7 ¿En que aspectos se basa principalmente la calidad en su producto?

3.1.1 RESPUESTAS A LOS CUESTIONARIOS

ADMINISTRACIÓN

1. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?

No, debido a que no se tienen los objetivos claros y un cronograma para el cumplimiento de estos para así poder evaluar el logro de cada objetivo

2. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?

No

3. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?

Debido a que esta es una empresa pequeña y se encuentra en crecimiento, la estructura del organigrama es totalmente plana y multifuncional

4. ¿Es la estructura de la organización apropiada?

Si.

5. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?

Para tener un mejor funcionamiento se deben establecer claramente las descripciones de puestos y especificaciones de trabajo pero actualmente al encontrarse en un momento de inicio y transición no se cuenta con estas.

6. ¿Es alto el ánimo de los empleados?

Si, porque es una empresa en crecimiento y se trata de retroalimentar y mantener un ambiente de armonía y motivación para lograr el desarrollo profesional y personal de la gente que labora dentro de la empresa.

7. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?

Sí

8. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

No se cuenta con este tipo de mecanismos

9. ¿El personal conoce su posición dentro de la organización?

Si debido a que desde un inicio se estableció

10. ¿Existe personal realizando múltiples cargos? ¿En qué áreas? ¿Esto ayuda al mejor funcionamiento de la empresa?

Es una empresa multifuncional en algunos aspectos, es por eso que la estructura organizacional es totalmente plana, el objetivo de la multifuncionalidad es lograr una mejor visión de la empresa y sus diferentes departamentos para una mejor toma de decisiones y un dominio mas amplio en todos sentidos

11. ¿Cómo es la comunicación de la empresa?

Muy buena, pero como en todas las organizaciones uno de los principales problemas es la comunicación

12. ¿Considera que existe un buen desempeño en el personal que labora?

Sí

COMPRAS

1.¿Mediante que procedimiento es realizada una compra?

Mediante la colocación de un pedido, con información de usuario y requisición

2. ¿Cuáles son los estándares que les indica cuando realizar compras y en que cantidad?

En base de los máximos y mínimos fijados

3. ¿Cómo es la relación entre Química PC y los proveedores?

Buena, debido a que varios de los miembros de la organización tuvieron relaciones comerciales con ellos

4.¿Qué tipo de problemas se presentan con la materia prima?

Hasta el momento ninguno

5. ¿La empresa tiene liquidez para comprar?

Sí

6. ¿Qué nivel de rotación de inventarios tiene la empresa?

No hay rotación de inventarios debido a que las ventas y compras se manejan sobre pedido

7. ¿Qué características tienen que tener los proveedores?

- Tiempo de entrega requerido
- Calidad
- Preferentemente que se encuentren en la zona centro del país
- Precio justo
- Seriedad

MARKETING

1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?

Se encuentra la zona de San Pablo del Monte en la cual esta dividida en 16 barrios y de los cuales se dedican a la sublimación el barrio de San Pedro, San Nicolás, Tlaltepango y La Santísima

Y también la zona centro de la ciudad de Puebla

2 ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?

A pesar de que la empresa está empezando (1año) se ha dado el posicionamiento favorablemente

3 ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?

Si debido a que somos la única empresa fabricante de este producto en el estado de Puebla.

4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?

Sí, los principales canales de distribución han sido plenamente identificados debido a que los clientes se encuentran concentrados en determinadas áreas Esto ayuda a un mejor servicio y a disminuir los costos

5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?

Sí Como se había dicho anteriormente, los clientes se encuentran concentrados en determinadas áreas y esto facilita una organización eficaz

6. ¿Realiza la empresa investigación de mercado?

Sí En un inicio se desarrolló una investigación de mercado para tener bases de su potencialidad

7. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?

Manejamos un producto de buena calidad, con un excelente servicio y un precio bastante atractivo para el mercado

8. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?

No Se pretende realizarla con la presente tesis

9. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?

No se tiene.

VENTAS**1. ¿Qué objetivos tiene el departamento?**

No cuenta con un plan de objetivos de venta

2. ¿Cómo es el nivel de ventas desde que inició la empresa?

Como toda empresa que esta dando a conocer su producto, empezó lento, pero una vez que el cliente valora la calidad, precio, y servicio el desplazamiento ha ido en aumento

3. ¿Qué nivel de participación tenemos en el mercado?

Alrededor del 80% en San Pablo del Monte y un 20% en la Ciudad de Puebla

4. ¿Qué herramientas se usan para mejorar las ventas?

Ninguna

5. ¿Los productos son de fácil venta?

Si, debido a que los fabricantes de ropa deportiva los necesitan

6. ¿Qué pronósticos se tienen de ventas para el próximo año?

Incrementar las ventas en un 70% de las ventas del 2001

7. ¿Tienen pensado alguna campaña de promoción y ventas?

Si

8. ¿Existe posibilidad de penetrar en nuevos mercados?

Si

9. ¿Podemos controlar el mercado que tenemos? ¿Cómo?

Si, mediante un excelente servicio y manteniendo los precios que ahora tenemos

10. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes les compran?

Los Talleres de maquila de uniformes deportivos los cuales utilizan exclusivamente el proceso de sublimación para la fabricación de estos

Los talleres de las siguientes personas

Eduardo Ximello	Benjamin Zahuatitla	Manuel Salas
Francisco Ximello	Ruben Ramos	Eladio Torres
Noe Mena	Javier Mena	
Rafael Calvario	Adan Morales	
Roberto Galvan	Ruben Ramos	

SERVICIOS**1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece a sus clientes?**

- Entrega en sus talleres a las 7 de la mañana los martes, jueves y sábados
- Igualación de colores (tonos)
- No hay limite de pedido, desde un kilo hasta los que requieran
- Asesoría en cuanto a combinación de colores ya preparado
- Venta de pasta base para sublimado
- En caso urgente de que lo requieran en poco tiempo se les prepara y se les lleva a sus talleres

2. ¿Considera que sus clientes están satisfechos?

Sí

3. ¿Cómo son los tiempos de entrega y la puntualidad de los servicios?

Excelentes

4. ¿Se manejan procesos de control de servicios?

No

5. ¿El personal tiene libertad para resolver problemas?

Sí

FINANZAS**1. ¿Cómo se encuentra la empresa fiscal y contablemente?**

Fiscalmente y contablemente es una empresa sana

2. ¿Qué objetivos tiene el departamento?

Proporcionando información veraz y oportuna de las operaciones realizadas por dicha entidad cualitativa y cuantitativamente para la toma de decisiones

3. ¿Cómo pueden mejorar el trabajo para ayudar a la empresa?

Maximizando los recursos

4. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene el departamento?

Falta de inversión y liquidez

5. ¿Si existe un problema saben con quien acudir o resolverlo?

Sí

6. ¿Cómo se financia la empresa?

Con un capital inicial aportado por el iniciador de la empresa

7. ¿Qué tan rentable es la empresa?

Es rentable debido al margen de utilidad que se le gana, pero seria mucho más rentable si se aportara mayor inversión

9. ¿Cómo trabajan para lograr los objetivos del departamento y de la empresa?

No se cuenta con objetivos

10. ¿Existen problemas con otros departamentos?

No

11. ¿Cuenta la empresa con suficiente capital?

El capital que maneja la empresa no es suficiente a pesar de estar realizando ventas a escala creciente Seria importante contar con una aportación de dinero para fortalecer la empresa

PRODUCCIÓN**1. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas?**

Si aunque en algunos momentos el tiempo de entrega del proveedor de pigmentos es un poco deficiente

2. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?

Si, se trata de mantener lo mas limpio y ordenado el lugar y existen días asignado para el mantenimiento de los equipos, esto es semanalmente

3. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el proceso de producción y control de inventario?

No

4. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

Si, en el desarrollo de mejoramiento de la tinta

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1.¿La empresa investiga y desarrolla sus productos?

Sí, la persona encargada del departamento de producción es una persona con una amplia experiencia la cual toda su vida a estado ligada a este tipo de actividad

2. ¿Qué aspectos de mayor importancia son los que se investigan y desarrollan más?

El funcionamiento de las tintas con el cliente así como sus diferentes propiedades, el olor de estas y disminuir costos

3. ¿Con qué frecuencia se realiza ésta actividad?

Constantemente

4. ¿Qué área es el encargado de realizar ésta función?

La de producción

5. ¿Se realizan costos altos para la investigación y desarrollo de productos?

No

6. ¿Son competitivos los productos presentes?

Sí

7. ¿Se están obteniendo beneficios a través de la investigación y desarrollo?

Si, porque el producto cada vez es de mejor calidad

CALIDAD**1. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes?**

Sí, en los dos aspectos

2. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?

No se tienen establecidas

3. ¿Piensa que los servicios que presta la empresa tienen la calidad que requiere el cliente?

Si, cumplimos con los requisitos negociados, pero siempre se puede mejorar

4. ¿Cómo se verifica la calidad del servicio?

Periódicamente se evalúa el comportamiento del producto con los clientes, y los datos arrojados de esta evaluación son interpretados y se trata de mejorar los aspectos negativos de dicha evaluación

5. ¿Cómo califica la calidad de la materia prima que requiere?

Es una materia prima de muy buena calidad.

6. ¿Considera que su producto es de alta calidad?

Es un producto de calidad, faltan afinar algunos detalles para lograr la alta calidad

7. ¿En que aspectos se basa principalmente la calidad en su producto?

En los pigmentos y en la pasta Deben contar con las características requeridas por el cliente para un excelente funcionamiento

3.2 DIAGNÓSTICO DEL FACTOR INTERNO

Con base a las herramientas utilizadas para dicho análisis se obtiene el siguiente diagnóstico

ADMINISTRACIÓN

- En el área de administración no se cuenta con descripciones de puestos y especificaciones de trabajo por lo cual todos los integrantes son una especie de todólogos debido a que realizan múltiples tareas y muchas veces no se enfocan a las suyas
- No se cuenta con una planificación por parte de los gerentes
- Los objetivos y las metas de la compañía no son mensurables debidamente ya que no se cuenta con un programa preestablecido de actividades y objetivos lo cual causa muchas veces problemas en cuanto a lo que se quiere lograr debido a que no se han tomado los papeles para administrar adecuadamente al personal provocando un descontento o confusión entre ellos Por esto es la idea inicial de que fuera una organización multifuncional

COMPRAS

- Las compras se manejan mediante la colocación de pedidos con información de usuario y requisición Debido a esto la empresa realiza las compras mediante los estándares de máximos y mínimos fijados.
- La empresa cuenta con liquidez para realizar las compras, pero no obstante no para el crecimiento de la misma
- La calidad de la materia prima es de excelente calidad ya que los proveedores deben de contar con los siguientes requisitos
 - Calidad
 - Tiempo de entrega requerido
 - Precio aceptable
 - Seriedad
 - Que se encuentren dentro de la zona centro del país

MARKETING

- La empresa ha logrado un posicionamiento en la zona de San Pablo del Monte (principalmente) y algunos clientes de Puebla debido a diferentes factores los cuales mencionaremos
 - 1 Somos la única empresa fabricante del producto dentro del estado de Puebla
 - 2 Los principales canales de distribución han sido plenamente identificados y debido a que los clientes se concentran en áreas determinadas, esto ayuda a un mejor servicio y a disminuir costos
- La empresa cuenta con una organización eficaz para las ventas, por el momento es suficiente pero como toda organización que tiende a crecer, es necesario planear nuevas estrategias de venta
- No se cuenta con una estrategia para promociones y publicidad pero actualmente se está trabajando sobre varias ideas

VENTAS

- El producto se ha dado a conocer en forma favorable y la gente lo ha aceptado muy bien El nivel de ventas ha ido aumentando paulatinamente ya que es un proceso lento el de ir formando una cartera de clientes, los cuales han valorado la calidad, precio y servicio y un factor muy importante sin duda lo ha sido el servicio de entrega a domicilio
- La empresa cuenta con pronósticos estimados para las ventas y para un crecimiento, pero estos no son muy claros Así no se cuenta con herramientas para mejorar las ventas
- No se cuenta con programas de promoción y ventas
- Existe la posibilidad de penetrar en nuevos mercados
- Los clientes son las empresas que se dediquen a la maquila de uniformes deportivos los cuales utilicen el proceso de sublimación para la fabricación de estos

SERVICIOS

- Los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que les otorgamos debido a que somos una empresa enfocada y comprometida con el servicio al cliente. Se cuenta con los siguientes servicios
- Igualación de Colores
- No hay límite de pedido, la cantidad que requieran se les prepara
- Asesoría en cuanto a combinación de colores y preparado
- Venta de base para sublimado
- Entrega inmediata a sus talleres
- El personal tiene la capacidad y la autoridad para resolver problemas

FINANZAS

- La empresa cuenta con algunos problemas económicos ya que solo se cuenta con una aportación inicial y debido a la creciente demanda del producto y junto con un aumento paulatinamente de la cartera de clientes, no se ha podido cubrir toda la demanda en este momento
- El encargado del departamento de finanzas no cuenta con la experiencia necesaria. Sin embargo, es una persona muy capaz que ha logrado sacar adelante su trabajo
- La empresa es muy rentable, pero no ha sido explotada a su máxima capacidad debido a que no cuenta con el capital necesario para ello

PRODUCCIÓN

- La entrega de los proveedores en muy raras ocasiones son un poco lentas
- No se cuenta con inventarios por lo que muchas veces es un poco difícil trabajar bajo pedido y sobre todo cuando no se cuenta con un programa de actividades o de producción
- Las instalaciones de la empresa se encuentran en muy buen estado. Se maneja un orden ya que se tienen asignados días para mantenimiento y limpieza

- La empresa siempre está en busca de innovar ya que pretende dominar el mercado actual

INVESTIGACION Y DESARROLLO

- La persona encargada de producción es la encargada de investigar y desarrollar el producto, quién cuenta con una experiencia incalculable debido a que ha estado ligado toda su vida a este ramo industrial
- Los principales aspectos que se investigan y desarrollan son el funcionamiento de las tintas con el cliente, así como sus diferentes propiedades siendo las más importantes el olor y el secado

CALIDAD

- La calidad del producto y del servicio son muy buenas ya que han sido factores de suma importancia para la empresa en cuanto a la aceptación del producto
- No se cuenta con políticas y procedimientos escritos o formales para el control de calidad, aún así, periódicamente se encuesta a los clientes para conocer el comportamiento del producto
- Es un producto de buena calidad, pero como todo producto siempre hay que innovar e ir cumpliendo con las necesidades y requisitos de los clientes.
- La calidad del producto se basa en las excelentes materias primas que se manejan para la fabricación de la pasta y los pigmentos, siendo estos puntos de partida para la producción de un producto de excelente calidad

La empresa se encuentra en un momento de transición y de adaptación con algunas dificultades entre los diferentes departamentos, pero aún con esto la empresa ha salido adelante. Se piensa que resolviendo estos problemas de la manera adecuada se logrará concretar una organización exitosa.

3.3 DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- Producto Especializado
- Excelentes Precios
- Buen Servicio
- Excelentes Relaciones Interpersonales
- Servicio de Entrega Inmediata hasta su Taller
- Gama Amplia de Colores
- Materia Prima de Excelente Calidad
- Pedidos las 24 horas

DEBILIDADES

- Capacidad de producción limitada debido a que todo es bajo pedido
- Problemas de liquidez.
- No se cuenta con un inventario
- Problemas para financiamiento a clientes

3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

FORTALEZA O DEBILIDAD	FACTOR INTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
F	PRODUCTOS ESPECIALIZADOS	.12	4	48
F	EXCELENTES PRECIOS	05	4	.2
F	BUENAS RELACIONES CON EL CLIENTE	08	3	.24
F	EXCELENTES RELACIONES INTERPERSONALES	02	3	06
F	SERVICIO DE ENTREGA HASTA SU TALLER	06	4	.24
F	GAMA AMPLIA DE COLORES	11	4	44
F	MATERIA PRIMA DE EXCELENTE CALIDAD	05	4	.2
F	PEDIDOS LAS 24 HORAS	05	4	.2
D	CAPACIDAD DE PRODUCCION LIMITADA	10	1	10
D	PROBLEMAS DE LIQUIDEZ	18	1	18
D	NO SE CUENTA CON INVENTARIO	08	2	16
D	PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO A CLIENTES	10	1	10
	TOTAL	1.00		2.56

NOTA:

La ponderación es determinada por los gerentes de acuerdo a la importancia de cada factor
 La clasificación es igual a la establecida en la matriz del factor interno.
 El resultado ponderado es la multiplicación entre la ponderación y la clasificación.

3.5 CONCLUSIÓN DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

La Matriz de Evaluación del Factor Interno muestra una serie de resultados de factores claves característicos de la empresa. Entre algunos factores internos encontramos

Fortalezas:

1) Producto especializado, 2) Buen Servicio, 3) Excelentes precios, 4) Excelentes relaciones interpersonales, 5) Servicio de entrega inmediata hasta su taller, , 6) Gama amplia de colores, 7) Materia prima de excelente calidad, 8) Pedidos las 24 horas

Debilidades:

1) Capacidad de producción limitada debido a que todo es bajo pedido, 2) Problemas de liquidez, 3) No se cuenta con inventario, 4) Problemas para financiamiento a clientes.

Por medio de estos resultados, se va analizando el tipo de organización que se tiene en cuanto a su ambiente interno. Estos resultados no son definitivos pero nos permite ir evaluando y planeando estrategias óptimas en base a los resultados obtenidos manteniendo las fortalezas y eliminando las debilidades.

La Matriz de Evaluación del Factor Interno da un resultado de 2.56 y que éste junto con el resultado de la matriz de evaluación del Factor Externo (Siguiendo capítulo), muestran la posición que tiene la empresa en alguno de los cuadrantes de la matriz de la gran estrategia proporcionando el tipo de estrategias adecuadas para el tipo de organización.

La Matriz de Evaluación del Factor Interno nos muestra que la empresa Química Pc es una empresa débil a pesar de encontrarse 6 décimas por encima de la calificación promedio. Sin embargo, tiene mayores fortalezas que debilidades lo cual les permitirá alcanzar niveles arriba de los que actualmente posee (2.56).

3.6 CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO

Con la Matriz del Factor Interno, se concluye que la empresa Química PC se encuentra débil en el posicionamiento interno de acuerdo a lo arrojado por el puntaje ponderado de 2 56, lo cual nos muestra las debilidades que en ella afectan para un mejor desarrollo a pesar de estar seis décimas por encima del promedio estándar de 2 5

El encontrarse en poca medida por encima del estándar, significa que va por buen camino ya que muestra un índice un tanto favorable que le permitirá cambiar su nivel de debilidad interna. Aunque las mayores debilidades que en ella existen que a pesar de ser pocas son muy significativas

Como se ha observado y analizado la situación interna de la empresa, mostró muy pocas debilidades o problemas como capacidad de producción limitada 10, no se cuenta con inventario 16, problemas de financiamiento a clientes, los cuales consideramos que están teniendo un importante puntaje provocando bajo nivel interno de la empresa, pero sin duda alguna el factor que mas influye es el de problemas de liquidez 18

Sin embargo en cuanto a fortalezas de la empresa sobresalen productos especializados 48, Servicio de entrega inmediata hasta su taller 24, Gama amplia de colores 44, los cuales son los mas importantes y tienen un mayor nivel para sustentar el desarrollo de la empresa

Sin duda alguna la especialización en este producto es la punta de lanza de las fortalezas de la empresa y es a nuestro parecer el pilar de la cual depende ya que al fabricar un producto especializado la competencia no es tan fuerte y de esta manera se pueden disminuir las debilidades de la empresa partiendo de este punto

Así, que a partir de este esquema se muestra la situación de la empresa y se establecen las bases para elaborar las estrategias óptimas

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN EXTERNA

CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN EXTERNA

4.1 VARIABLES EXTERNAS QUE TIENEN RELACIÓN CON LA EMPRESA

- Mercado de cambio del peso con el dólar
- Estabilidad política del estado y país
- Nuevos competidores
- Temporadas.
- Condiciones laborales
- Nivel de ingreso disponible
- Fluctuación de precios
- Estabilidad económica del país
- Nuevas empresas (clientes).
- Crecimiento de las empresas (competencia y clientes)

4.2 PRONÓSTICOS DE LAS VARIABLES EXTERNAS

• Estabilidad Económica del País

Ya se están prefigurando los escenarios económicos para 2002, una vez que las estimaciones del cierre de este año del crecimiento del PIB, de la inflación, las tasas de interés, el tipo de cambio y las cuentas externas se afianzan, hay ya más posibilidades de fijar las previsiones para el año entrante. En todo caso uno de los factores centrales de tales previsiones se refiere al comportamiento de la demanda externa especialmente la de Estados Unidos debido a su relevancia para el comportamiento de la economía mexicana. Al respecto aun hay discrepancias en las cifras disponibles y eso hace que hay un amplio grado de incertidumbre, aunque por otro lado se puede apreciar que hay bastante convergencia entre analistas sobre el entorno esperable en la economía nacional. No es claro que habrá una recuperación definitiva en la economía mundial en el segundo semestre de 2002 como tiende a suponerse en las proyecciones existentes.

La organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de la cual México es miembro, acaba de publicar la edición de noviembre 2001 de su World Economic Outlook. Las proyecciones del cierre de 2001 y para 2002 son las siguientes:

Concepto	EUA		JAPON		ALEMANIA		MEXICO		OECD	
	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002
PIB	1.08	0.75	- 68	- 96	0 71	0 96	-0.03	1.52	0 97	1 0
Consumo Privado	2.71	1.06	0 01	-0 18	1 54	1 42	2.8	1.74	1 95	1 34
Inversión	-1.36	-4.2	-2 0	-6 75	-2 57	-0 66	-4.88	3.04	-1 11	-1 89
Exportación	-3.94	-2.07	-5 85	-0 82	5 09	2 97	-3.18	0.7	-0 52	0 62
Importación	-2.96	-1.5	-1 8	-7 93	2 9	3 57	-2.4	2.2	-0 67	0 03
Interés	3.8	2.1	0 1	0	4 2	3 0	12.16	10.2	-	-
Precios	2.11	1.16	-1 62	-1 44	4 2	3 0	6.0	5.2	-	-

La recuperación del producto en Estados Unidos se estima el año que entra en 0.75% y en ese entorno se proyecta un crecimiento de 1.52% para México. Llama entonces la atención que en los Criterios generales de Política Económica que acaba de presentar la SHCP se estime que la economía nacional pueda crecer 1.7% con una tasa de 0.3 en aquel país. Esto quiere decir que la relación de las dos economías en términos de la expansión productiva tiene rangos de variación grandes. Lo que se sabe es que los ciclos económicos están bastante coordinados en ambos países y habrá que ver si una vez que se recupere el crecimiento y la demanda estadounidense, la producción mexicana crecerá a tasas compatibles.

En el Entorno Económico Internacional las autoridades Hacendarías y monetarias de México están operando con el siguiente pronóstico para la economía en 2002 (las cifras están en %)

Producto Interno Bruto	1.5
(Crecimiento Anual)	
Consumo Privado	1.8
(Crecimiento Anual)	
Inversión Privada	3.1
(Crecimiento Anual)	
Balanza Comercial	1.8
%PIB	
Cuenta Corriente	3.0
%PIB	
Inflación INPC	4.5
(DIC-DIC)	
Precio Petróleo	14-16
(Dls/Barril)	
Economía de los Estados Unidos	0.7
(Crecimiento Anual)	

Con la nueva política empresarial el gobierno foxista buscará robustecer el mercado interno, reducir la dependencia comercial de México hacia Estados Unidos y, lo más importante, crear las condiciones necesarias para que el país cuente con una industria eficiente y competitiva. Par alcanzar ese último objetivo la

Secretaría de Economía destinará 150 millones de pesos de su presupuesto para el 2002 a lo que será la política industrial del actual sexenio, informó el titular de la dependencia Luis Ernesto Derbez

Con estos recursos precisó "La Secretaría de Economía creará un fideicomiso administrado por Nacional Financiera, el cual garantice el otorgamiento de créditos a las micro, pequeñas y medianas empresas, buscando un efecto multiplicador hasta 15 veces"

Ante los exportadores dijo "En la política industrial serán nueve los sectores ejes del motor económico azteca automotriz, construcción, turismo, maquilador, electrónico-eléctrico, software, agroindustria, aeronáutica y textil

En una primera etapa se iniciará con siete áreas, encabezadas por las tres primeras, apunto"

- **Crecimiento de las Empresas**

Se encuentra actualmente en funcionamiento el Consejo Poblano de Apoyo a la Micro empresa (Copame) cuyo fin es dar apoyo financiero a la micro y pequeñas empresas en el estado de Puebla.

Y también se están llevando a cabo los programas de capacitación empresarial "Crédito para ti" el ABC del crédito cuya finalidad es conocer una guía sencilla de los diferentes tipos de crédito y poder solicita uno, cursos impartidos por Nacional Financiera ya que esta otorga los créditos y son apoyo de Copame

- **Nivel de desempleo**

Durante el 2002, el nivel de crecimiento del empleo en México se mantendrá en tasa cero, ya que durante el primer semestre del año se espera una caída de al menos 200 mil plazas registradas ante el Seguro Social, que se verían compensadas en la segunda mitad, con la recuperación de la economía, afirmó Hipólito Treviño

El director general de Empleo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), explicó que se espera un año muy difícil, consecuencia de la recesión estadounidense, cuya recuperación se vislumbra a partir de la segunda mitad del próximo año

"Si bien este año no se pudieron dar los empleos que se esperaban (700 mil nuevas plazas), para el 2002 el fenómeno será parecido, el primer semestre del año entrante será similar al segundo semestre de este año, pero veremos un repunte en el orden de 200 mil nuevos empleos y al final del año lo cerraremos con un saldo en ceros, porque será un efecto a la baja y luego de incremento", sostuvo el funcionario

En entrevista, señaló que durante el presente año la tasa abierta de desempleo se ha mantenido baja, ha pasado de 24.0% a niveles de 2.93%, que comprende aproximadamente un millón de personas sin trabajo, de los 40 millones de Personas Económicamente Activas (PEA)

Sin embargo, ello revela que el fenómeno de la informalidad está en pleno auge, con más de 230 mil empleos perdidos en el año que se han sumado a este mercado, perdiéndose la calidad en el empleo en México

"El promedio de incremento en la informalidad es aproximadamente el número de personas que han sido dados de baja ante el Seguro Social, es decir entre 200 a 230 mil personas, que no están siendo compensados con la generación de nuevos puestos de trabajo", indicó

Destacó que a octubre, las cifras de desempleo llegaron a 230 mil, que fueron compensados con la contratación temporal en esta época estacional, por lo que al cierre de noviembre el número de empleados dados de baja en el Instituto Mexicano del Seguro Social fue de 191 mil trabajadores

Entre los objetivos de la STPS para el próximo año es impulsar diversos programas de apoyo y empleo, enfocados a los sectores más afectados, como son la mujer, los estudiantes y los profesionistas sin empleo, con lo cual se pretende frenar **la tasa de desempleo abierto, que pudiera llegar a niveles de 4% para la primera mitad del año entrante**

De acuerdo a Treviño, la secretaría requiere de al menos 1,500 millones de pesos para llevar a buen término todas sus metas en materia laboral. Sin embargo, depende del Congreso la aprobación del presupuesto para el 2002

- **Temporadas**

La temporada a fin de año (2001) se espera que cierre con ventas muy por debajo del promedio de los meses anteriores ya que los torneos de fútbol están terminando y la demanda de uniformes de fútbol está decreciendo

Se espera una recuperación en el segundo bimestre de 2002 que es el inicio de la temporada de los torneos de fútbol, y por otro lado con un evento muy importante en el verano el cual es el mundial de fútbol cuya sede será conjuntamente Corea - Japón que se pronostica que las ventas aumenten considerablemente por una fiebre mayor a este deporte adicional a la ya existente

- **Mercado de cambio del peso con el dólar**

Se pronostica un aumento en el dólar Estadounidense a principios de 2002 y una recuperación paulatina en el transcurso del año debido a la recesión del país vecino (Estados Unidos) y a una desestabilización económica la cual parece globalizarse

4.3 ANÁLISIS SECTORIAL

CLIENTES ACTUALES

COMS SPORT	Noe Mena	}	Se encuentran en la ciudad San Pablo del Monte
DEPORTES LA JOYA	Ruben Ramos		
Manuel Salas Ramos			
Eladio Torres Pérez			
Francisco Ximello			
Eduardo Ximello			
Rafael Calvario			
Javier Mena			
Banjamin Zahuatitla			
Adán Morales			
Segio Pérez			
Ruben Galvan		}	Se encuentra en la Ciudad De Puebla

CLIENTES POTENCIALES

En la Ciudad de Puebla	(3) Empresas grandes
	(2) Empresas chicas
En San Pablo del Monte	(3) Empresas chicas

COMPETIDORES

Hermanos Sánchez	Puebla
Cospu (Comercial Serigráfica de Puebla)	Puebla
Impretext	Michoacán
Excelink	D F

PROVEEDORES

Química Fosgeno	Puebla, Pue
Productos Químicos(Xilotzingo)	Puebla, Pue
Euroquimia	Puebla, Pue
Ray Color S A de C V	México D F
Quiraa	Zamora, Michoacán
Embaces Plásticos y Laminados	Puebla, Pue
Azteca	

SUSTITUTOS

Tintas ahuladas

ENTRANTES POTENCIALES (COMPETIDORES)

1	Empresa de Guadalajara
1	La piedad Michoacán
1	Monterrey

4.3.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO (MAPEO SECTORIAL)

COMPETIDORES POTENCIALES

Empresa de Guadalajara
 Empresa de Monterrey
 Empresa La Piedad Michoacán

PROVEEDORES

Quimica Fosgeno
 Productos Químicos
 (Xilotzingo)
 Euroquimia
 Ray Color S A de
 C V
 Quiraa
 Embaces Plásticos y
 laminados Azteca

SECTOR

Hermanos
 Sánchez
 Cospu
 Impretext
 Excelink
 Química PC

CLIENTES

Coms Sport
 Deportes La Joya
 Manuel Salas
 Eladio Torres
 Francisco Ximello
 Eduardo Ximello
 Rafael Calvario
 Javier Mena
 Benjamín Z.
 Adan Morales
 Sergio Perez
 Ruben Galvan
 Euroline Sport
 Heat SportWear
 Grupo Gonzales
 Sr.Clavijero
 Lobo Sport

**PRODUCTOS
 SUSTITUTOS**

Tintas Ahuladas

4.4 ANÁLISIS DEL PODER DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Uno de los principales fundamentos del análisis industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza

Conocer nuestro entorno como empresa es una forma de alimentar las nuevas estrategias, o tomando de los clientes referencia de cómo estamos respecto a la competencia, una información adecuada y precisa del mercado puede ofrecer mejores oportunidades de respuesta a los clientes

CLIENTES ACTUALES

Los compradores se encuentran concentrados casi en su totalidad en la zona de San Pablo del Monte (Tlaxcala), éstas son condiciones muy buenas para estar en contacto con ellos y para un mejor control del mercado.

La amenaza de integración hacia atrás no es significativa ya que para lograrlo, deberían considerar los siguientes aspectos

1. Se debería desarrollar las formulaciones para fabricar la pasta y todo lo que esto conlleva como encontrar las condiciones necesarias para su buen funcionamiento (características de la pasta) o en su defecto contactar con algún proveedor de pasta cuyos precios abatan los costos significativamente.
2. Encontrar un proveedor de pigmentos y las concentraciones de pigmento idóneas para lograr los tonos requeridos
3. Desarrollar una gama de colores, las cuales en su mayoría son combinaciones de diferentes colores en proporciones establecidas

En cuanto a la amenaza para cambiar a un producto sustituto, pues es casi nulo debido a que el único producto que podría considerarse como tal son las tintas ahuladas las cuales casi en su mayoría han dejado de ser utilizadas y han sido reemplazadas por las del sublimado. A continuación mencionaremos las desventajas más importantes:

- No permiten la transpiración del cuerpo ya que éstas al ser aplicadas a la prenda tapan los poros de ésta e impide el paso del aire. Además de que son muy calientes si se exponen al sol.
- No son tan vistosas después de ser aplicadas, y es por ello que la demanda de las tintas ahuladas ha bajado dramáticamente en cuanto a uniformes deportivos.

En cuanto a los costos, los clientes se encuentran satisfechos con los precios de Química Pc debido a que están por debajo del promedio de los competidores. Y el servicio con el que cuenta la empresa de entrega a taller, no es utilizado por la mayoría de los competidores.

Otro punto ya antes mencionado es el servicio de igualación de colores, el cual es muy solicitado por los clientes ya que a pesar de que ellos mezclan los colores ya preparados para obtener diferentes tonos, actualmente están cambiando esto y como mejor opción encontraron pedir los colores ya preparados para así evitar el estar igualando los colores.

CLIENTES POTENCIALES

Los clientes potenciales se tienen identificados plenamente ya que son pocos en el mercado. Además de que es un producto especializado y no cualquiera puede llevar a cabo el proceso de sublimación.

Los clientes potenciales en la ciudad de Puebla son los siguientes:

- Heat Sport
- Euroline
- Grupo González

Estos tres clientes son muy fuertes ya que cuentan con mucho poder dentro de la zona de Puebla.

HEAT SPORT

Lleva en el mercado alrededor de 15 años, la calidad de sus prendas es excelente y el consumo de tinta para sublimación se estima que es por encima de los 500kg al mes (promedio). Sus principales clientes son la Liga Española de Fútbol y las Fuerzas Básicas del Equipo de Fútbol Cruz Azul Por lo cual es un cliente altamente potencial

Su proveedor de tintas es Excel Ink (México,D.F)

EUROLINE

4 tiendas en el Estado de Puebla

Llevan alrededor de 20 años en el mercado de artículos deportivos

Se estima que tiene un promedio de compra de tintas para sublimado por encima de los 400 kg mensuales.

Sus principales clientes son diferentes empresas de la ciudad de Puebla y ligas de fútbol del estado

Su proveedor de tintas es Excel Ink (México,D.F)

GRUPO GONZÁLEZ

Cuenta con diferentes tiendas en la zona centro de Puebla

No se tiene identificado cuanto tiempo lleva en el mercado pero es un cliente potencial y se estima que consume por encima de los 400 kg de tinta para sublimado en promedio al mes

Su proveedor de tintas es Excel Ink (México,D.F)

Clientes potenciales chicos en la ciudad de Puebla

- Lobo Sport
- Sr Clavijero.

Clientes potenciales de San Pablo del Monte Tlaxcala se estima que son alrededor de 3

COMPETIDORES

La rivalidad entre los competidores en el estado de Puebla no es muy grande ya que de los 4 competidores existentes solo uno esta posicionado en el mercado con clientes establecidos

HERMANOS SÁNCHEZ

Es una empresa muy fuerte a nivel nacional en cuanto a productos para serigrafía y maquinaria Su casa matriz se encuentra en la Cd de México y tiene sucursales en Puebla, Guadalajara y Estado de México

En cuanto a la tinta de sublimado no la ha desarrollado con calidad y es por ello que no ha logrado los resultados esperados Sin embargo sus precios son los mas bajos en el mercado

COSPU (COMERCIAL SERIGRAFICA DE PUEBLA)

Es una empresa la cual se dedica a la comercialización de productos para serigrafía y máquinas para la misma industria En cuanto a la tinta para sublimado comercializa la tinta de Excel Ink, Impretext y Hermanos Sánchez.

IMPRETEXT

Empresa de origen Michoacano con una excelente calidad. Se encontraba posicionada en la zona de San Pablo del Monte Tlaxcala con precios competitivos, pero su tiempo de entrega era demasiado tardado por lo cual está casi fuera del mercado de San Pablo del Monte Tlaxcala.

EXCEL INK

Empresa la cual tiene sucursales y distribuidores en varios estados de la República localizados en México, Tijuana, León y Puebla Se encuentra posicionado en la zona centro del estado de Puebla Sus principales clientes en el Estado de Puebla son:

- Heat Sport
- Euroline

- Grupo González

Seria difícil que estos clientes cambiaran de proveedor, pero no determinante ya que su tiempo de entrega es en ocasiones muy tardado

Dentro del ramo, Exel Ink es una de las empresas más fuertes y se podría decir que la más importante y la de mayor presencia en el mercado

Actualmente ninguna de las empresas mencionadas ha puesto en práctica alguna estrategia para ganar mercado. La única ventaja que tienen estas empresas grandes como Excel Ink y Hermanos Sánchez, es que son empresas de presencia nacional y de una imagen reconocida.

Su capacidad de financiar a clientes es muy buena. Así, es por ello que mantienen en su cartera de clientes a las empresas más fuertes

PROVEEDORES

QUÍMICA FOSGENO

Proveedor de productos para fabricación de pasta base (**proveedor alterno**).

Empresa cuyo giro es la comercialización y producción de productos químicos para la fabricación de tintas y pastas textiles y también la fabricación de productos de limpieza como jabones, limpiadores, etc.

- Mediana Empresa.
- Su mercado es la ciudad de Puebla y Municipios aledaños
- Puebla, Pue

EUROQUÍMIA

Proveedor de productos para fabricación de la pasta (**Proveedor alterno**).

Empresa cuyo giro es la fabricación e importación de productos químicos para la Industria textil y cuya casa matriz se encuentra en la Ciudad de México, D F

- Enfocada a la zona de la Ciudad de México, ciudades aledañas al Distrito Federal y Puebla (toda la Zona centro del País)
- Puebla, Pue / México, D F

QUIRAA

Proveedor anterior de pasta y tintas para sublimación (**proveedor alternativo**)

Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de tintas y pastas tanto para el proceso de sublimación como de serigrafía

- Zamora, Michoacán
- Su mercado abarca las ciudades de León, Guadalajara, Morelia, Irapuato, Guanajuato

PRODUCTOS QUÍMICOS XILOTZINGO (PROVEEDOR ACTUAL)

Proveedor de productos para la fabricación de la pasta base.

- Tintas textiles y pastas, jabones , limpiadores, etc
- Empresa familiar Puebla, Pue

RAY COLOR S.A. DE C.V. (PROVEEDOR ACTUAL)

Fabricante y comercializador de tintas para la industria textil y de estampado

Importador de tintas especiales para el estampado y distribuidor de marcas importantes como

- Dystar
- Astor Universal
- Basf
- Sefar America INC
- Union Ink Company
- Hix
- Albatros

Cuenta con dos distribuidoras y una planta en el Distrito Federal

Su mercado abarca la República Mexicana y parte de Centroamérica

AMENAZAS DE PROVEEDORES

- Aumento de precios repentino, ya que estos se dan sin previo aviso según lo estipulado por la mayoría de las empresas
- Establecer un rango de consumo mínimo de productos.

OPORTUNIDADES DE PROVEEDORES

- Consumir la cantidad necesaria sin un mínimo de compra
- Excelente relación con los proveedores

PRODUCTOS SUSTITUTOS

En cuanto a los productos sustitutos se encuentra la tinta ahulada. Sin embargo, en los últimos años se ha ido dejando de usar y ha sido sustituido por el sublimado. Hasta el momento no se tiene conocimiento alguno de otro producto alternativo al sublimado o algún proceso el cual revolucione esta industria.

AMENAZAS

- El desarrollo de algún producto (no existente) el cual influyera directamente en la fabricación para uniformes deportivos

OPORTUNIDADES

- El desbancamiento del producto sustituto principal en cuanto a la fabricación de uniformes deportivos (tinta ahulada) y el auge de la tinta para sublimado

ENTRANTES POTENCIALES**EL ARBOL**

Empresa cuyo giro es la fabricación y comercialización de tintas para la industria textil y estampado así como productos químicos para la misma, cuya casa matriz se encuentra en la ciudad de Guadalajara y una sucursal en el Distrito Federal

MORELIA, MICHOACÁN

Se tiene conocimiento de que existe una empresa fabricante de tintas para la sublimación en la zona de Michoacán en específico en Moroleón, la cual abarca talleres únicamente de esta zona hasta el momento. No se cuenta con la ubicación exacta y nombre de la empresa.

MONTERREY, NUEVO LEÓN

Se tiene conocimiento de que existe una empresa que se dedica de entre sus muchos productos a la fabricación de tintas para la sublimación y distribución de tintas y químicos para la industria textil y el estampado.

Se encuentra en la ciudad de Monterrey pero no se cuenta con la ubicación y nombre de la empresa.

AMENAZAS

- Presentan una amenaza de entrada ya sea estableciendo sus propias distribuidoras u otorgando la distribución a alguna empresa relacionada con esta industria.

OPORTUNIDADES

- No representan ninguna oportunidad.

4.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.5.1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La presente investigación de mercados tiene como objetivo conocer la posición que ocupa en el mercado la empresa Química PC en relación con la competencia.

Con respecto a la selección de la muestra, se determinó que al ser una industria nueva con un mercado pequeño de clientes, se aplicara los cuestionarios a todos los clientes actuales y potenciales.

Así, los cuestionarios se aplicaron a los 20 clientes actuales y potenciales existentes. Los cuales los mencionaremos a continuación

SAN PABLO DEL MONTE

- 1 COMS SPORT. Noe Mena
- 2 DEPORTES LA JOYA. Ruben Ramos
- 3 Manuel Salas Ramos
- 4 Eladio Torres Pérez
- 5 Francisco Ximello
6. Eduardo Ximello
- 7 Rafael Calvario
- 8 Javier Mena
- 9 Benjamin Zahuatitla
- 10 Adán Morales
- 11 Segio Pérez
- 12 Cliente Potencial
- 13 Cliente Potencial
- 14 Cliente Potencial

PUEBLA

- 15 Ruben Galvan
16. Cliente Potencial (grande)
- 17 Cliente Potencial (grande)
- 18 Cliente Potencial (grande)
- 19 Cliente Potencial (chico)
- 20 Cliente Potencial (chico)

Con el objeto de conocer la posición en el mercado de la empresa en estudio, se establecieron dos cuestionarios. El primero de ellos es una encuesta de conocimientos para clientes en donde los factores primordiales a conocer son

las clases de colores que se utiliza más, la cantidad que consumen de tinta, el porcentaje de conocimiento del producto sustituto, conocimiento del proveedor de tintas, las ventajas que tiene la tinta para sublimado con relación al producto sustituto y por último la tendencia de la industria en un futuro.

El segundo cuestionario es una entrevista aplicada a clientes de la empresa Química PC y competidores como Cospu, Impretext, Hermanos Sánchez y Excel Ink haciendo una comparación de factores claves que determinen el posicionamiento de la empresa Química PC frente a sus competidores

Calificando así factores como la variedad de colores, los precios, el servicio, la calidad, la entrega de pedido y la capacidad de producción

4.5.2 CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO A CLIENTES ACTUALES Y CLIENTES POTENCIALES

Objetivo. Conocer la posición que ocupa la industria de las tintas para sublimado y de la empresa Química PC en el mercado a comparación a los productos sustitutos

1. ¿Qué clases de colores son los que utiliza más?

2. ¿Cuántos kilogramos de tinta consume en promedio al mes?

3. ¿Conoce usted algún producto que sea parecido a la tinta para sublimado?

Sí _____

No _____

4. ¿Quién es su proveedor?

5. ¿Considera que la tinta para sublimado tiene mayor ventaja que la tinta ahulada?

Sí _____

No _____

6. ¿En que aspectos considera que la tinta para sublimado es mejor que la tinta ahulada?

Durabilidad _____
 Precio _____
 Olor _____
 Otros _____

Adherencia _____
 Calidad _____
 Viscosidad _____

7. ¿Considera que el proceso de sublimado tiene futuro en el mercado a comparación con la tinta ahulada?

Si _____

No _____

CUESTIONARIO A CLIENTES ACTUALES

Objetivo. Conocer la posición que tiene en el mercado la empresa Química PC en relación con la competencia

INSTRUCCIONES. Evalúe en base a la tabla cada una de las empresas
Ex = Excelente, Bu = Bueno, Re = Regular, Ma = Malo y No se

LAS CALIFICACIONES SON EX = 4 BU = 3 RE = 2 MA = 1 NO SE = 0

1. Cómo considera la variedad de colores que ofrecen las siguientes empresas.

Química PC	EX	BU	RE	MA	NO SE
Hermanos Sánchez	EX	BU	RE	MA	NO SE
Cospu.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Impretext.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Excelinc.	EX	BU	RE	MA	NO SE

2. Cómo considera los precios de los productos de las siguientes empresas.

Química PC	EX	BU	RE	MA	NO SE
Hermanos Sánchez	EX	BU	RE	MA	NO SE
Cospu.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Impretext.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Excelinc.	EX	BU	RE	MA	NO SE

3. Cómo considera el servicio a cliente de las siguientes empresas.

Química PC	EX	BU	RE	MA	NO SE
Hermanos Sánchez	EX	BU	RE	MA	NO SE
Cospu.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Impretext.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Excelinc.	EX	BU	RE	MA	NO SE

4. Cómo considera la calidad de los productos que ofrecen las siguientes empresas.

Química PC	EX	BU	RE	MA	NO SE
Hermanos Sánchez	EX	BU	RE	MA	NO SE
Cospu.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Impretext.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Excelinc.	EX	BU	RE	MA	NO SE

5. Cómo considera las entregas de pedido de las siguientes empresas.

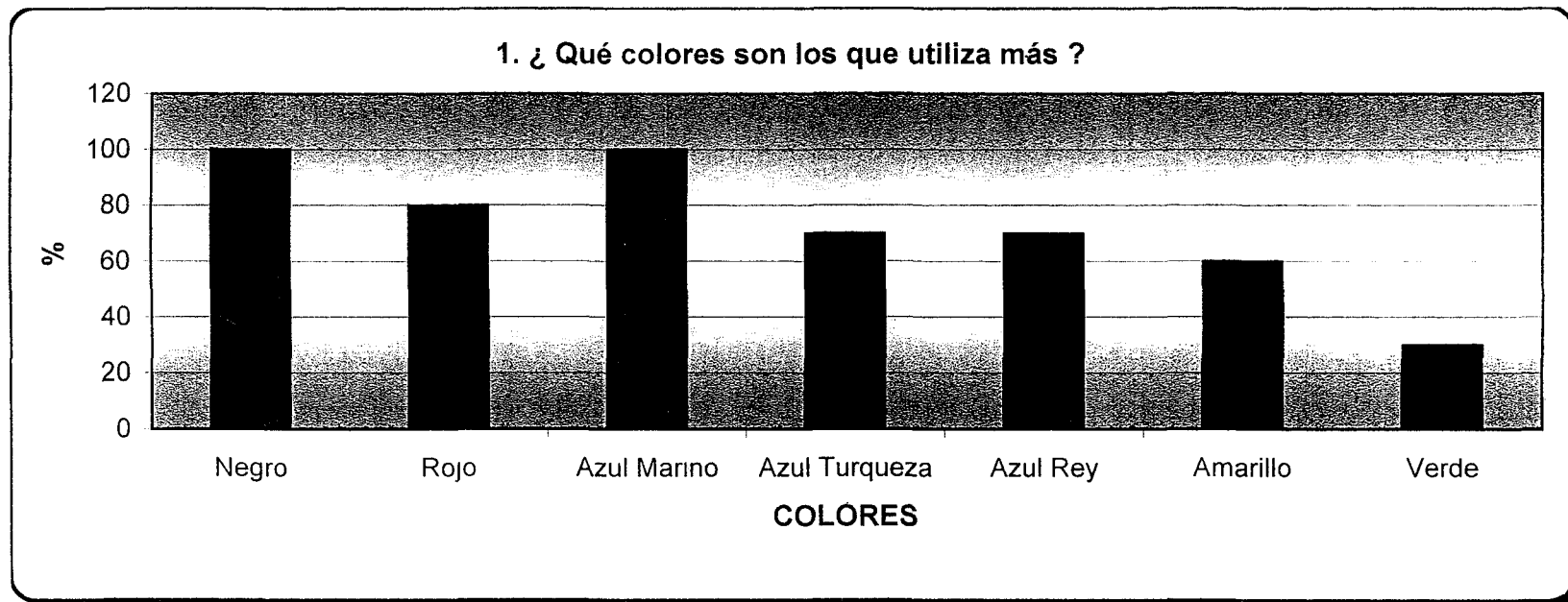
Química PC	EX	BU	RE	MA	NO SE
Hermanos Sánchez	EX	BU	RE	MA	NO SE
Cospu.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Impretext.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Excelinc.	EX	BU	RE	MA	NO SE

6. Cómo considera la capacidad de producción de las siguientes empresas.

Química PC	EX	BU	RE	MA	NO SE
Hermanos Sánchez	EX	BU	RE	MA	NO SE
Cospu.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Impretext.	EX	BU	RE	MA	NO SE
Excelinc.	EX	BU	RE	MA	NO SE

4.5.3 GRÁFICAS

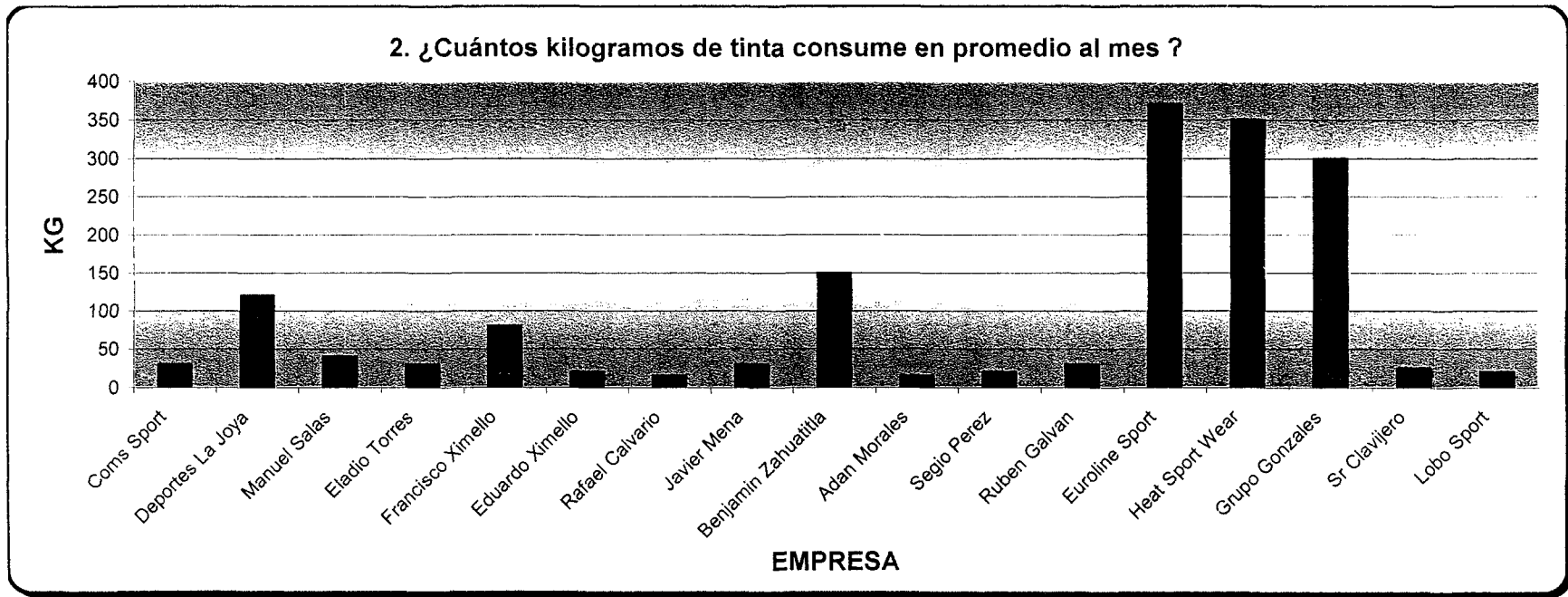
(Resultados de la investigación de mercados)



En ésta pregunta, se establece que los colores mas consumidos por los clientes actuales y clientes potenciales son:

Color	Clientes que lo consumen	
	Número	Porcentual
Negro	20	100%
Azul Marino	20	100%
Rojo	16	80%
Azul Turqueza	14	70%
Azul Rey	14	70%
Amarillo	12	60%
Verde	6	30%

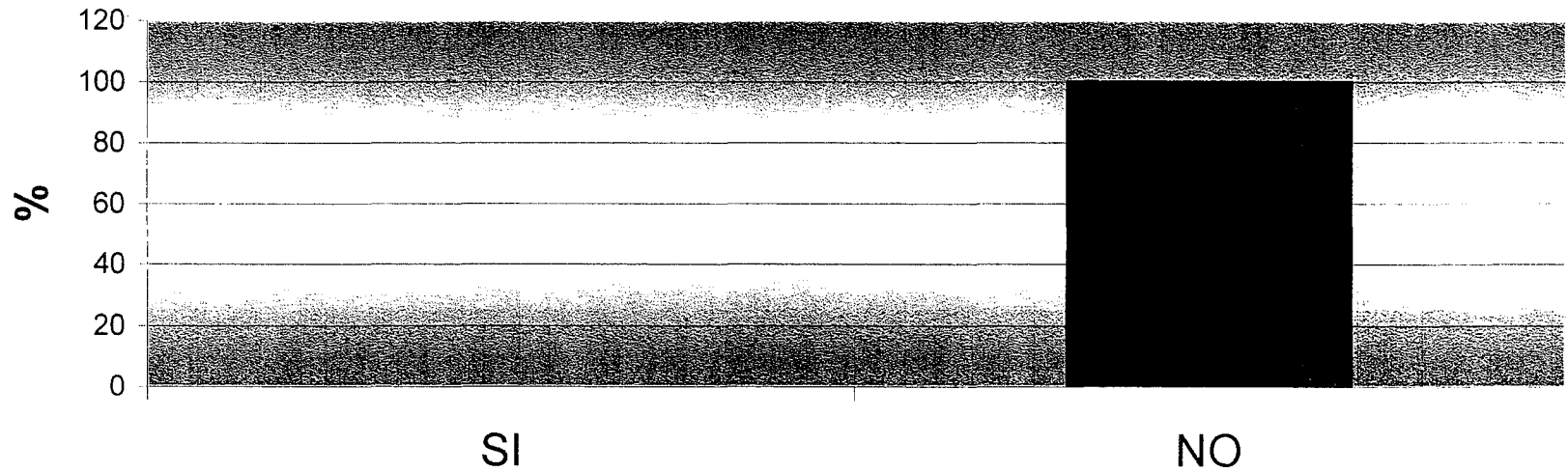
Porcentaje de clientes que consumen un color en especifico.



En éste pregunta, los datos arrojados nos dan un panorama del consumo mensual de cada cliente actual y cliente potencial, el cual es el siguiente:

Cliente	kg/mes	Cliente	kg/mes
Coms Sport	30	Segio Perez	20
Deportes La Joya	120	Ruben Galvan	30
Manuel Salas	40	Euroline Sport	370
Eladio Torres	30	Heat Sport Wear	350
Francisco Ximello	80	Grupo Gonzales	300
Eduardo Ximello	20	Sr Clavijero	25
Rafael Calvario	15	Lobo Sport	20
Javier Mena	30	Adan Morales	15
Benjamin Zahuatitla	150		

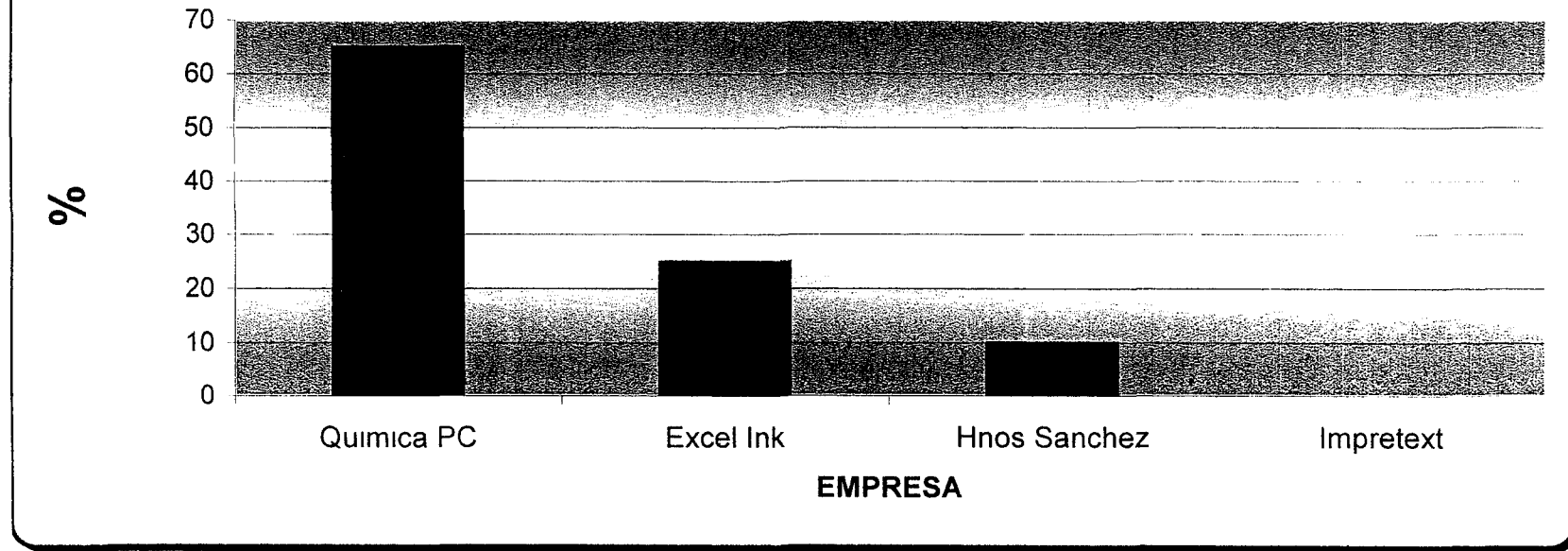
3. ¿Conoce usted algún producto que sea parecido a la tinta para sublimado ?



	Clientes	
	Número	Porcentual
SI	0	0%
NO	20	100%

La pregunta 3 demuestra que los clientes actuales y clientes potenciales están plenamente seguros de que la tinta para sublimado es la mejor opción para llevar a cabo su proceso.

4.¿Quién es su proveedor?

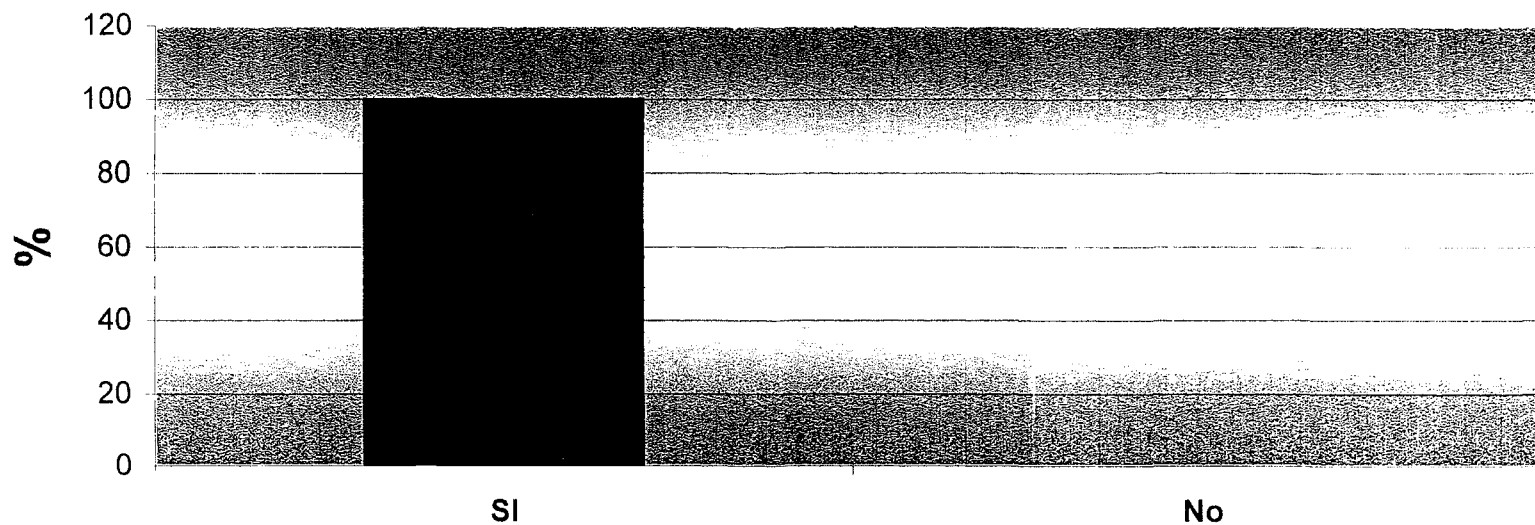


Clientes

	Número	Porcentual
Química PC	13	65%
Excel Ink	5	25%
Hnos. Sánchez	2	10%
Impretext	0	0%

Quimica Pc: Comprende el 65% de las empresas en el mercado.
 Excel Ink Comprende el 25% de las empresas en el mercado.
 Hermanos Sanchez: Comprende el 10% de las empresas en el mercado.
 Impretext: No cuenta con participación en el mercado.

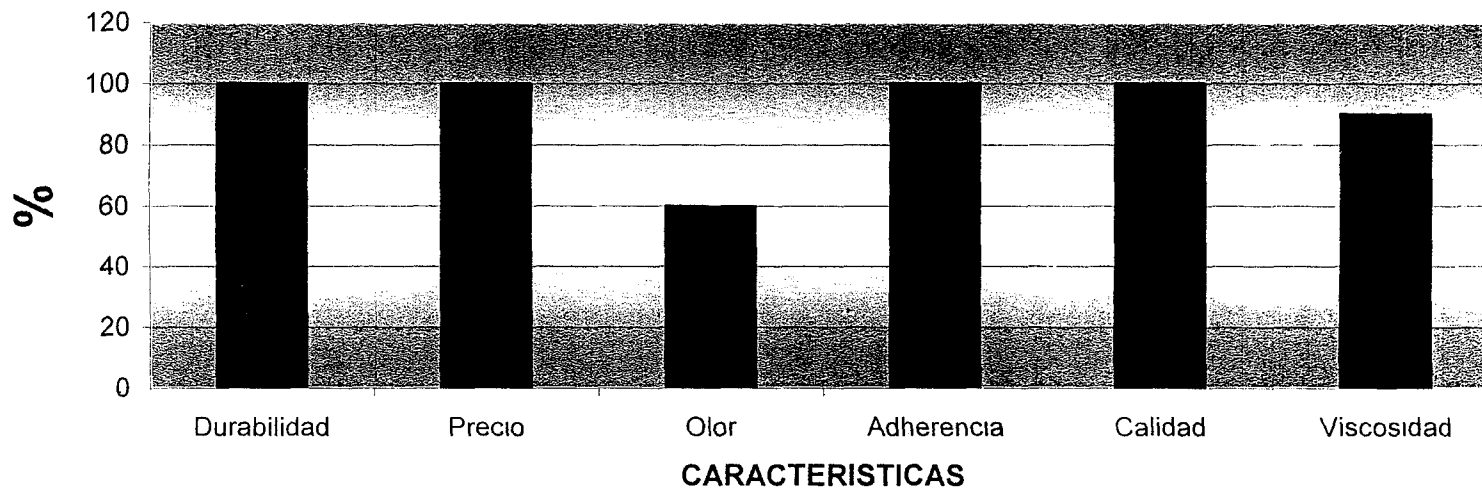
5.¿Considera que la tinta para sublimado tiene mayor ventaja que la tinta ahulada?



	Clientes	
	Número	Porcentual
SI	20	100%
NO	0	0%

El total de los encuestados coincidió que la tinta para sublimado tiene mayor ventaja que la tinta para ahulado.

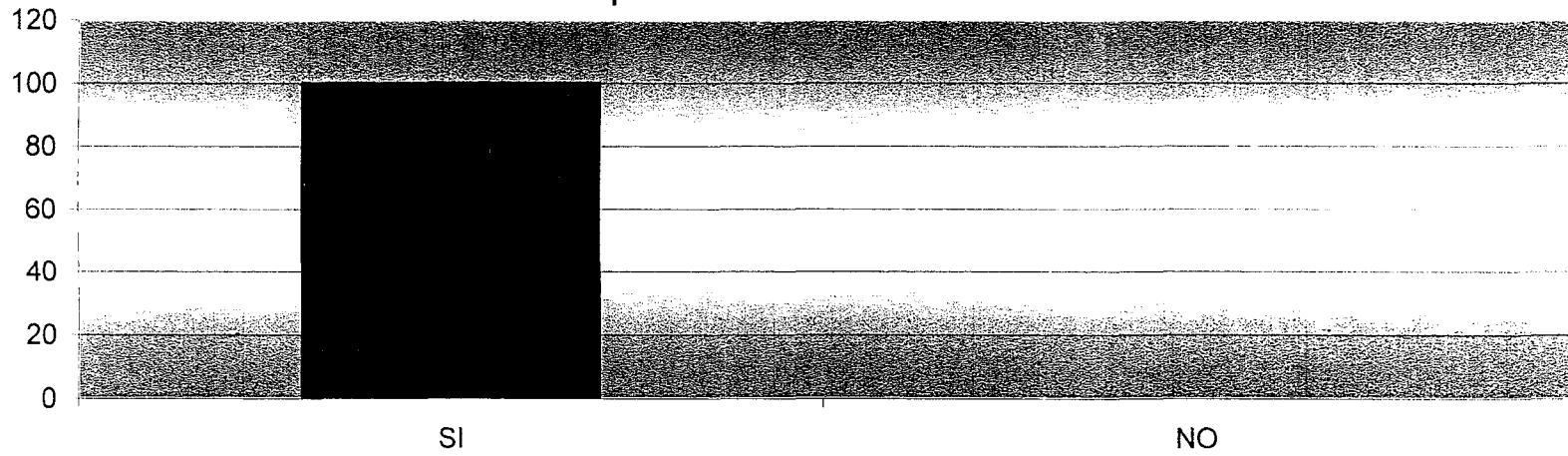
6.¿En qué aspectos considera que la tinta para sublimado es mejor que la tinta ahulada?



	Cliente	
	Número	Porcentual
Durabilidad	20	100%
Precio	20	100%
Olor	12	60%
Adherencia	100	100%
Calidad	100	100%
Viscosidad	18	90%

- Durabilidad: El total de los encuestados coincidió en que la tinta para sublimado tiene mayor durabilidad y resistencia que la tinta ahulada.
- Precio: El total de los encuestados coincidió que el precio de la tinta para sublimado es más accesible que el de la tinta ahulada.
- Olor: El 60% de los encuestados mencionaron que el olor de la tinta para sublimado es más aceptable que el de la tinta ahulada.
- Adherencia: El total de los encuestados mencionó que la tinta para sublimado tiene mayor adherencia que la tinta ahulada.
- Calidad: El total de los encuestados mencionó que la tinta para sublimado es de mayor calidad que la tinta ahulada.

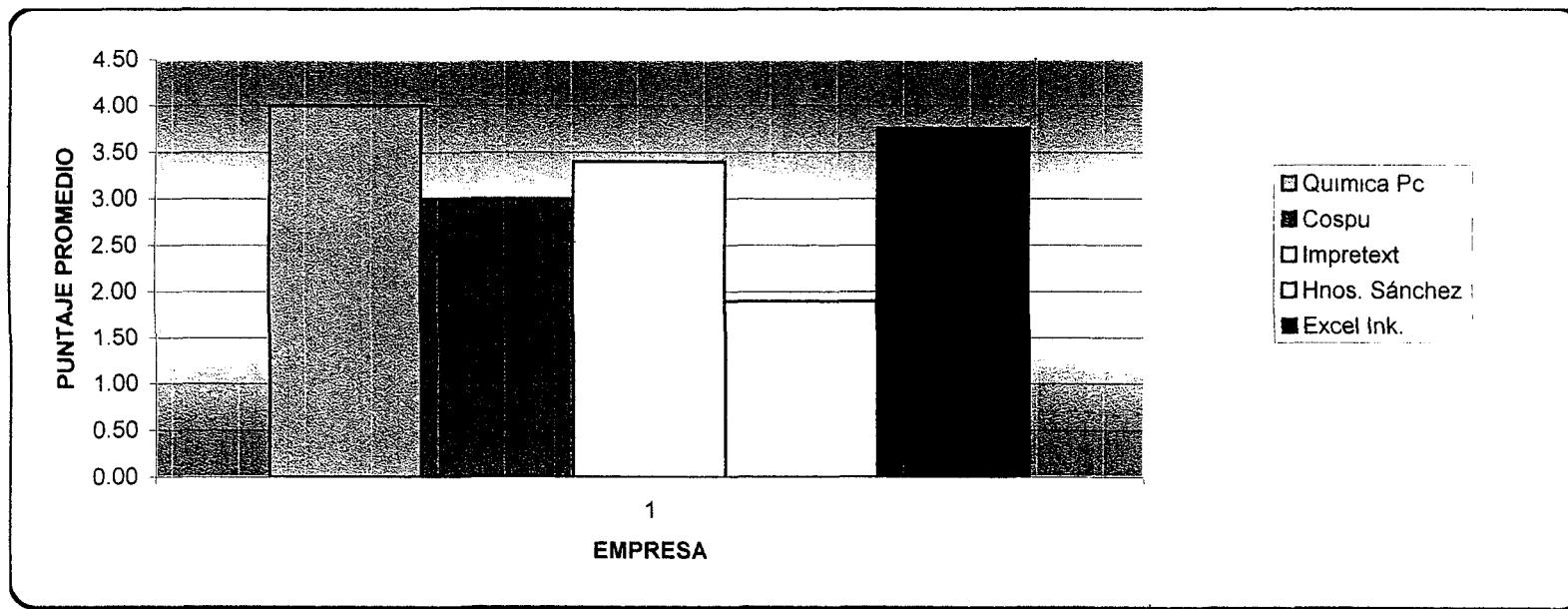
7. ¿Considera que el proceso de sublimado tiene mayor futuro en el mercado a comparación con la tinta ahulada?



La pregunta 7 nos arrojó que el total de los encuestados coincidieron que el proceso para sublimado tiene mayor futuro que la tinta ahulada.

	Clientes	
	Número	Porcentual
SI	20	100%
NO	0	0%

1. Cómo considera la variedad de colores que ofrecen las siguientes empresas.



Competidor	Puntaje prom.	Puntaje	Total Muestra
Química Pc	4.00	80	20
Cospu	3.00	60	20
Impretext	3.40	68	20
Hnos. Sánchez	1.90	38	20
Excel Ink.	3.75	75	20

Química Pc: El total de los encuestados coincidió que esta empresa cuenta con una excelente gama de colores.

Cospu: El total de los encuestados coincidió que esta empresa cuenta con una gama buena de colores.

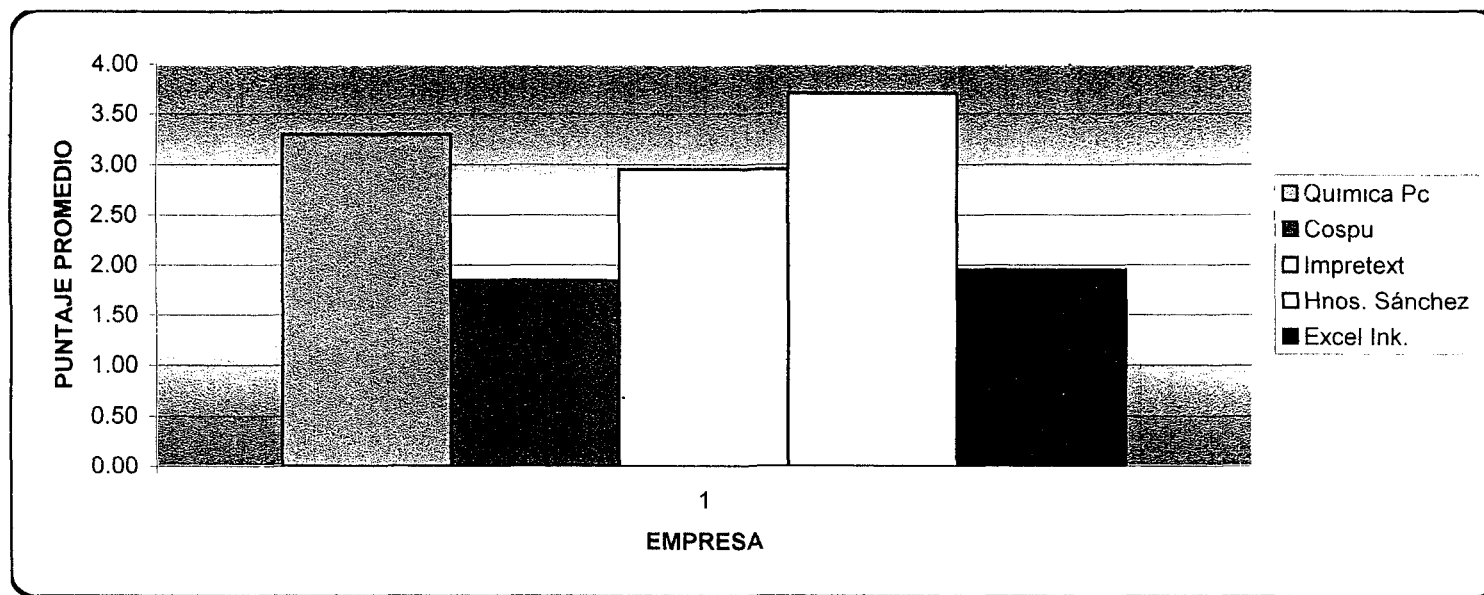
Impretext: Aproximadamente el 85% de los encuestados coincidió que la empresa cuenta con una gama de colores excelente y un 15% no conoce su gama de colores.

Hnos Sanchez: El total de los encuestados coincidió que esta empresa cuenta con una gama pobre de colores.

Excel Ink: Casi el total de los encuestados coincidió que esta empresa cuenta con una excelente gama de colores.

* El puntaje promedio es resultado de la división del puntaje de los encuestados de cada competidor entre el total de la muestra. El puntaje máximo que podrían alcanzar las empresas sería de 20 unidades (votos a favor) por 4 (nivel máximo de calificación = excelente) entre 20 (total de la muestra) igual a cuatro de calificación. De igual manera se aplica en las siguientes preguntas.

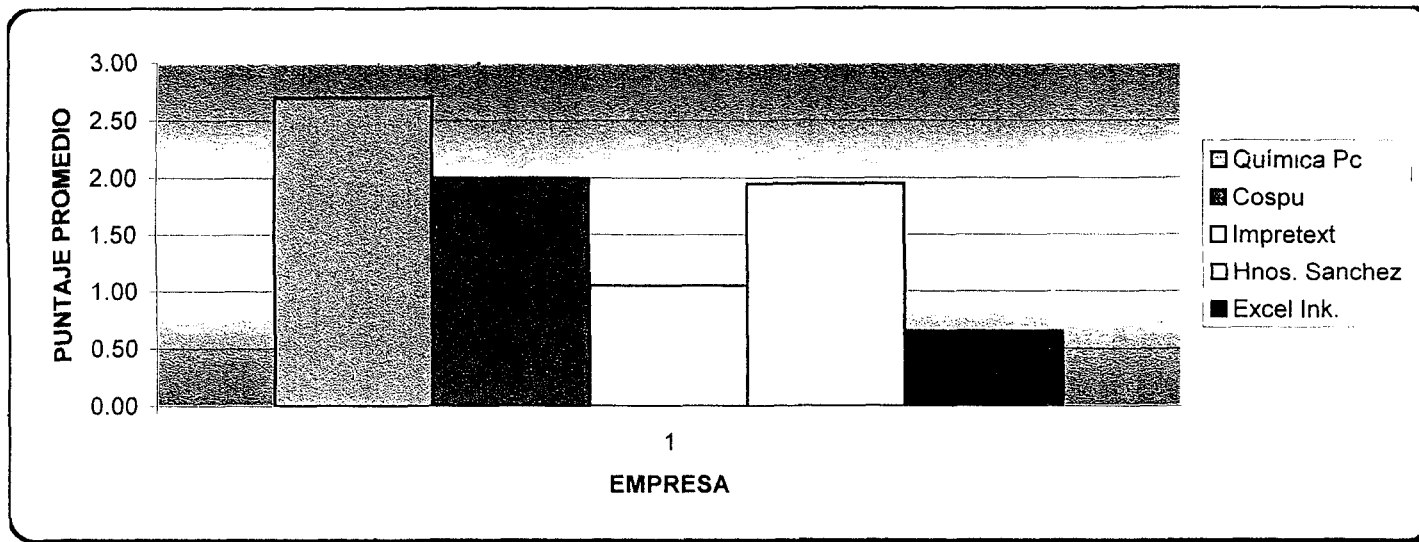
2. Cómo considera el precio de los productos de las siguientes empresas.



Competidor	Puntaje prom.	Puntaje	Total Muestra
Química Pc	3.30	66	20
Cospu	1.85	37	20
Impretext	2.95	59	20
Hnos. Sánchez	3.70	74	20
Excel Ink.	1.95	39	20

Química PC: Casi el total de los encuestados coincidió que esta empresa cuenta con buenos precios.
 Cospu: Casi el total de los encuestados coincidió que esta empresa cuenta con precios altos.
 Impretext: Casi el total de los encuestados coincidió que esta empresa cuenta con buenos precios.
 Hnos Sanchez: Casi el total de los encuestados coincidió que esta empresa cuenta con excelentes precios.
 Excel Ink: Casi el total de los encuestados coincidió que esta empresa cuenta con precios altos.

3. Cómo considera el servicio a cliente de las siguientes empresas.



Competidor	Puntaje prom.	Puntaje	Total Muestra
Química Pc	2.70	54	20
Cospu	2.00	40	20
Impretext	1.05	21	20
Hnos. Sánchez	1.95	39	20
Excel Ink.	0.65	13	20

Quimica PC: Aproximadamente el 85% de los encuestados contestaron que la empresa cuenta con un buen servicio y un 15% no contestó debido a que no ha tenido relaciones comerciales con la empresa.

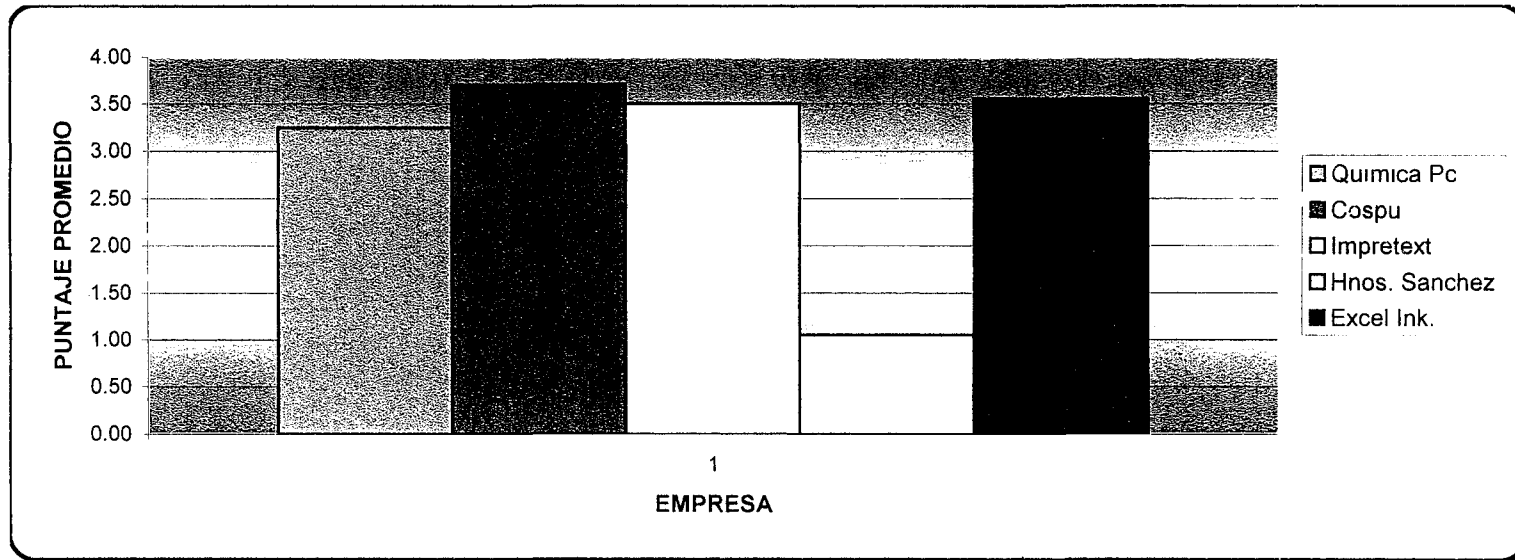
Cospu: Casi el total de los encuestados coincidieron que esta empresa tiene un servicio regular

Impretext: Aproximadamente el 85% de los encuestados contestaron que esta empresa cuenta con un pésimo servicio.

Hnos Sanchez: Casi el total de los encuestados coincidieron que esta empresa cuenta con un servicio regular

Excel Ink: El 15% de los encuestados contestaron que esta empresa cuenta con un servicio regular y el 85% restante no ha tenido tratos comerciales con la empresa.

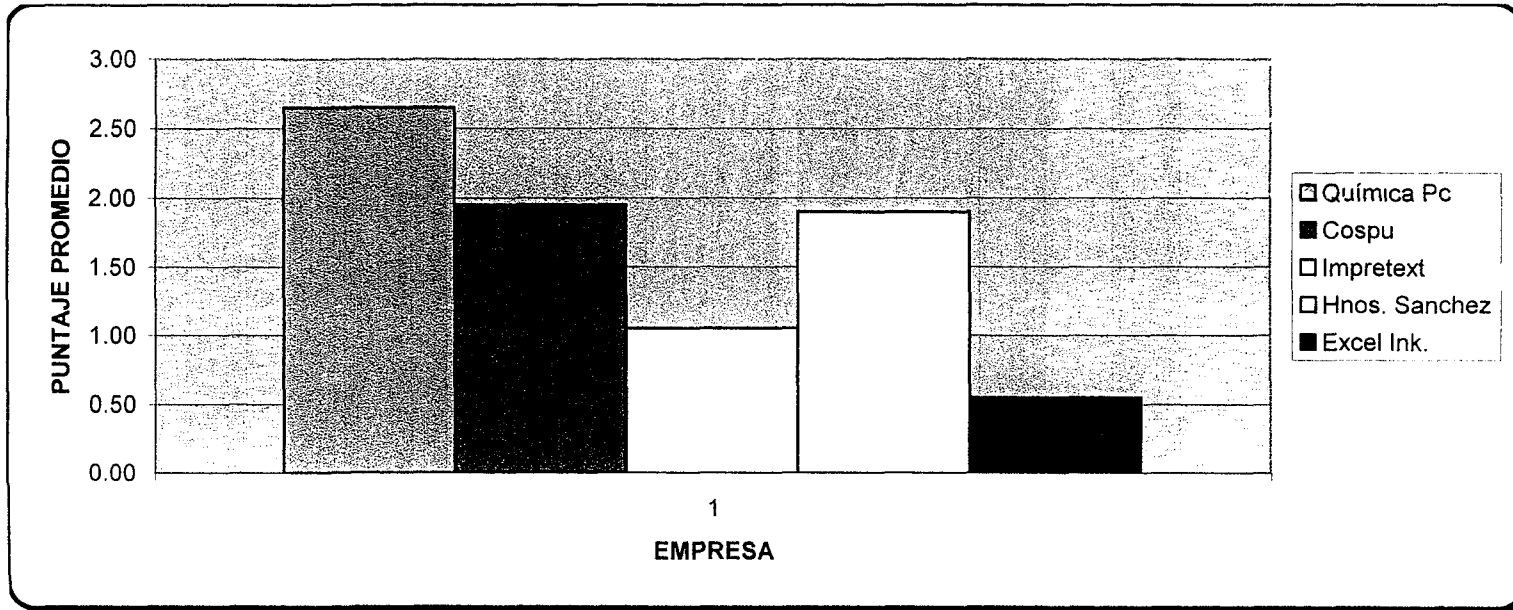
4. Cómo considera la calidad de los productos que ofrecen las siguientes empresas.



Competidor	Puntaje prom.	Puntaje	Total Muestra
Química Pc	3.25	65	20
Cospu	3.70	74	20
Impretext	3.50	70	20
Hnos. Sánchez	1.05	21	20
Excel Ink.	3.55	71	20

- Química PC: Aproximadamente el 85% de los encuestados coincidieron que el producto de esta empresa es de buena calidad.
- Cospu: Aproximadamente el 98% de los encuestados coincidieron que el producto de esta empresa es de excelente calidad.
- Impretext: Aproximadamente el 96% de los encuestados coincidieron que el producto de esta empresa es de excelente calidad.
- Hnos Sanchez: Aproximadamente el 100% de los encuestados coincidieron que el producto de esta empresa es de mala calidad.
- Excel Ink: Aproximadamente el 95% de los encuestados coincidieron que el producto de esta empresa es de excelente calidad.

5. Como considera las entregas de pedido de las siguientes empresas.



Competidor	Puntaje prom.	Puntaje	Total Muestra
Química Pc	2.65	53	20
Cospu	1.95	39	20
Impretext	1.05	21	20
Hnos. Sánchez	1.90	38	20
Excel Ink.	0.55	11	20

Quimica PC: Aproximadamente el 85% de los encuestados consideró bueno el tiempo de entrega de la empresa y el otro 15% no ha tenido tratos comerciales con la empresa.

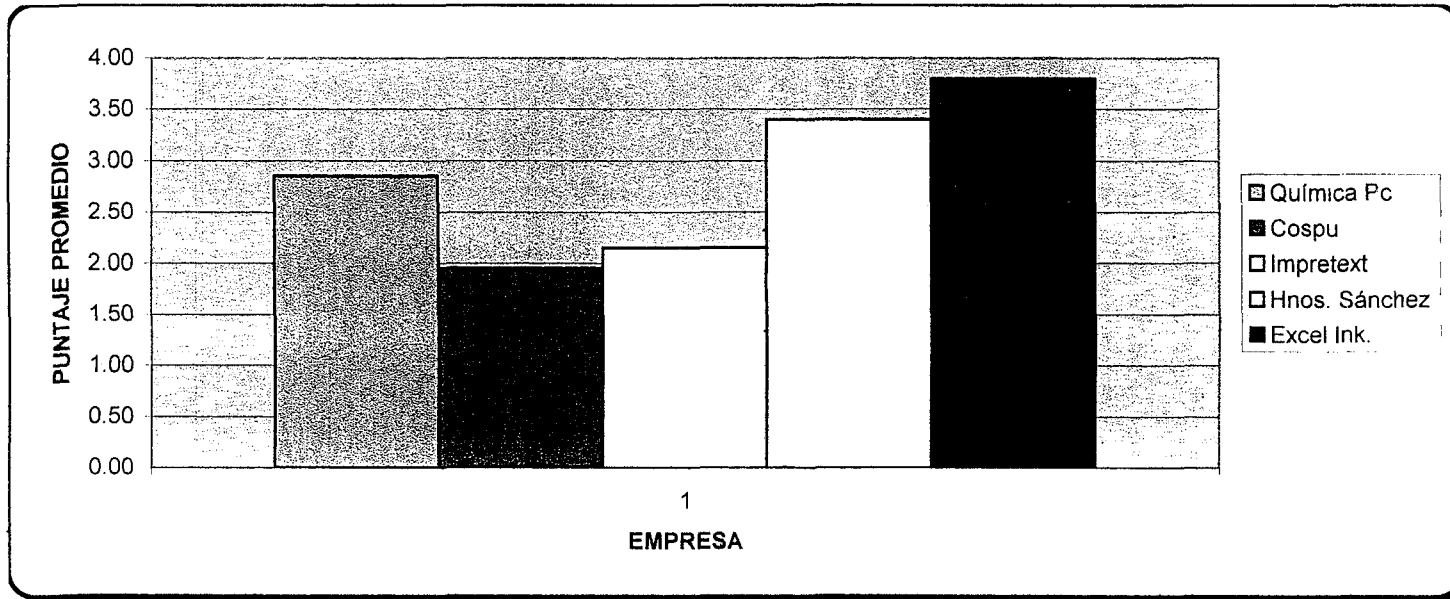
Cospu: Aproximadamente el 98% de los encuestados consideró regular el tiempo de entrega de esta empresa, señalando que es un proveedor alterno.

Impretext: Aproximadamente el 85% de los encuestados coincidió que el tiempo de entrega de esta empresa es muy malo.

Hnos Sanchez: Aproximadamente el 95% de los encuestados consideró que el tiempo de entrega es regular, señalando que es un proveedor alterno.

Excel Ink: Aproximadamente el 15% de los encuestados consideró que el tiempo de entrega es regular y el otro 85% no tiene tratos comerciales con esta empresa.

6. Como considera la capacidad de producción de las siguientes empresas.



Competidor	Puntaje prom.	Puntaje	Total Muestra
Química Pc	2.85	57	20
Cospu	1.95	39	20
Impretext	2.15	43	20
Hnos. Sánchez	3.40	68	20
Excel Ink.	3.80	76	20

Química PC: Aproximadamente el 85% de los encuestados contestó que esta empresa tiene una capacidad de producción buena.
 Cospu: Aproximadamente el 98% de los encuestados contestó que esta empresa cuenta con una capacidad de producción regular
 Hnos Sanchez: Aproximadamente el 100% de los encuestados contestó que esta empresa cuenta con una capacidad buena de producción.
 Impretext: Aproximadamente el 85% de los encuestados contestó que esta empresa cuenta con un capacidad excelente de producción.
 Excel Ink: Aproximadamente el 98% de los encuestados contestó que esta empresa cuenta con una capacidad excelente de producción.

4.6 DIAGNÓSTICO DEL FACTOR EXTERNO

La intención de este diagnóstico es conocer la posición de la empresa con relación a su entorno mediante factores claves como el mercado, clientes, proveedores, competidores, haciendo referencia de dicha información podemos crear un mapa y fundamentar las estrategias que se determinen

Con la información obtenida en la investigación de mercado, se diagnosticó lo siguiente

El análisis de la competencia (Gráfica 4) del primer cuestionario nos muestra que la empresa cuenta con un 65% del mercado de los clientes

Aunque abarca casi todo el mercado de consumidores, no lo es con respecto a las ventas ya que los 3 principales consumidores no consumen el producto a Química PC. La competencia más fuerte sin duda alguna es Excel Ink empresa la cual se encuentra en México D F y provee a los 3 clientes más grandes del Estado de Puebla

La pregunta 2 del cuestionario 1 nos muestra que el consumo de tintas para sublimado en el mercado se concentra prácticamente en 3 empresas mencionadas anteriormente, las cuales se propone atacarlos con medios publicitarios y de promoción para que de esta manera se logre controlar por lo menos a un corto plazo uno de estos clientes

La Matriz del Factor Competitivo muestra una posición competitiva con un resultado ponderado de 3.17 por lo que se requiere asentar estrategias de tipo ofensivo. Las oportunidades pueden ser de gran beneficio para el mejor desarrollo de las estrategias para la empresa

En la misma Matriz, a pesar de que la empresa se encuentra en una buena posición competitiva, su competidor más importante es Excelink cuya mayor debilidad es encontrarse fuera del estado de Puebla la cual se convierte en una ventaja para la empresa Química Pc

Aquí se describen las amenazas a las que se enfrenta la empresa

- Entrantes potenciales
- Presión de proveedores
- Economía Dependiente de Estados Unidos de Norteamérica

- Fenómeno de Recesión Mundial

En contraposición a las amenazas que enfrenta la empresa, presenta oportunidades y de concretarlas logrará tener una mejor participación dentro del mercado y alcanzar sus objetivos

La empresa tiene un puntaje de 2 79 en la Matriz de Evaluación del Factor Externo representando una ligera ventaja competitiva

Oportunidades que tiene la Empresa

- Mundial 2002 Corea – Japón
- Clientes Potenciales
- Política de dar crédito a Micro y Mediana Empresa
- Buena Posición Competitiva

4.7 DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

AMENAZAS

- Entrantes potenciales
- Presión de proveedores (volumen - precios)
- Economía dependiente de USA
- Fenómeno de recesión mundial

OPORTUNIDADES

- Mundial de 2002 Corea – Japón
- Clientes Potenciales
- Política de dar créditos a Micro y Mediana empresa
- Buena Posición Competitiva

4.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR COMPETITIVO

FACTORES CLAVE	POND.	QUIMICA PC		HERMANOS SANCHEZ		COSPU		EXCELINK		IMPRETEXT	
		CLAS.	RES.	CLAS.	RES.	CLAS.	RES.	CLAS.	RES.	CLAS.	RES.
VARIEDAD DE COLORES	18	4	72	1	18	3	.54	4	72	4	72
COMPETITIVIDAD DEL PRECIO	17	3	51	4	68	4	68	2	.34	4	68
CALIDAD EN EL SERVICIO	14	3	42	2	.28	2	.28	3	42	1	14
CALIDAD DEL PRODUCTO	17	3	51	2	.34	4	.68	4	68	4	68
PARTICIPACION EN EL MERCADO	15	3	45	1	15	2	.3	4	6	1	15
PUBLICIDAD	10	2	.2	2	.2	2	.2	2	.2	1	1
GARANTIAS	09	4	36	1	09	2	18	2	18	2	18
TOTAL	1.00		3.17		1.92		2.86		3.14		2.65

NOTA:

La ponderación es establecida de acuerdo con la importancia relativa de cada factor
 El valor del factor externo es el mismo para la empresa y para la competencia.
 Se multiplica el factor externo por la clasificación y obtenemos el resultado

4.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

OPORTUNIDAD O AMENAZA	FACTOR CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
A	Entrantes Potenciales	09	2	18
A	Presión de Proveedores(volumen/precios)	08	2	16
A	Economía Dependiente de U S.A	15	1	15
O	Mundial 2002 Korea-Japón	16	4	64
O	Clientes Potenciales	13	4	52
O	Política de dar Créditos a Micro y Mediana Empresa	13	4	52
A	Fenómeno de recesión mundial	14	1	14
O	Posición Competitiva Buena	12	4	48
	Total	1.00		2.79

NOTA:

Se establecen las oportunidades y fortalezas que intervienen en la empresa.

Se da un valor para cada variable de acuerdo con la que se considere de mayor o menor importancia y que en su total sumen 1 00

Se clasifica 1 amenaza importante, 2 amenaza poco importante, 3 oportunidad poco importante y cuatro oportunidad importante.

Multiplicamos la ponderación con el valor de la clasificación.

Sumamos los parciales obteniendo el total de la matriz.

4.10 CONCLUSIÓN DE LA MATRIZ DEL FACTOR EXTERNO

Los resultados obtenidos en la Matriz del Factor Externo indican que la empresa tiene 2.79 en el resultado ponderado indicando que la empresa cuenta con una relativa posición de ventaja la cual se encuentra por encima de la media de 2.5

Dentro de esta posición se tienen ciertas oportunidades para poder pelear una posición ofensiva y entre las variables que ofrecen oportunidades tenemos la Copa Mundial que realizarán en el 2002 conjuntamente Corea y Japón 64, Clientes potenciales 52, Políticas de dar Crédito a Micro y Mediana Empresa 52, Posición Competitiva Buena 48, esta parte puede ser explotada con gran visión tomando en consideración los movimientos pertinentes dentro de la organización para obtener una mejor posición en el mercado

Por otro lado identificamos las amenazas las cuales son Entrantes Potenciales 18, Presión de Proveedores (precio / volumen) 16, Economía dependiente de Estados Unidos (USA) 15 y un Fenómeno de Recesión Mundial 14 Si la empresa quiere crecer, tiene que crear estrategias que logren controlar o mitigar las problemáticas que le atañen La empresa se encuentra en buena posición para pensar en crecer y consolidarse en el mercado

4.11 CONCLUSIÓN DEL FACTOR EXTERNO

En este análisis del Factor Externo, se puede observar que la empresa Química Pc cuenta con buenas oportunidades

OPORTUNIDADES

- El Mundial Corea – Japón representa una gran oportunidad para el mercado de tintas para sublimado y en general para la industria deportiva en específico del fútbol ya que es un evento a nivel mundial en el cual todas las personas del mundo estarán puestos en él y en especial México debido a que es un país con cultura futbolista y por lo tanto habrá auge de las playeras de fútbol de los diferentes países en especial el de México. Por lo que representará un incremento en las ventas de tinta para sublimado
- Debido a un crecimiento favorable en la industria del sublimado, los clientes potenciales también han ido creciendo conjuntamente en especial en la Zona de San Pablo del Monte (Tlaxcala) donde familias enteras están haciendo del sublimado una forma de subsistir y claro sin olvidar los clientes altamente potenciales en la zona centro del estado de Puebla
- Con la nueva política empresarial del gobierno foxista, buscará robustecer el mercado interno y lo más importante, crear las condiciones necesarias para que el país cuente con una industria eficiente y competitiva. Para alcanzar este último objetivo la Secretaría de Economía destinará 150 millones de pesos de su presupuesto para el 2002 a lo que será la política industrial del actual sexenio.

Dentro de los programas y organismos en apoyo a la micro y mediana empresa se encuentra en funcionamiento Copame (Consejo Poblano de Apoyo a la Micro Empresa) y el ABC del crédito cuya finalidad es dar a conocer y otorgar una guía sencilla para los diferentes tipos de crédito

- Y por último, la posición competitiva que tiene la empresa Química Pc frente a sus competidores es buena ya que representa una ventaja competitiva en el aspecto del precio, servicio y calidad

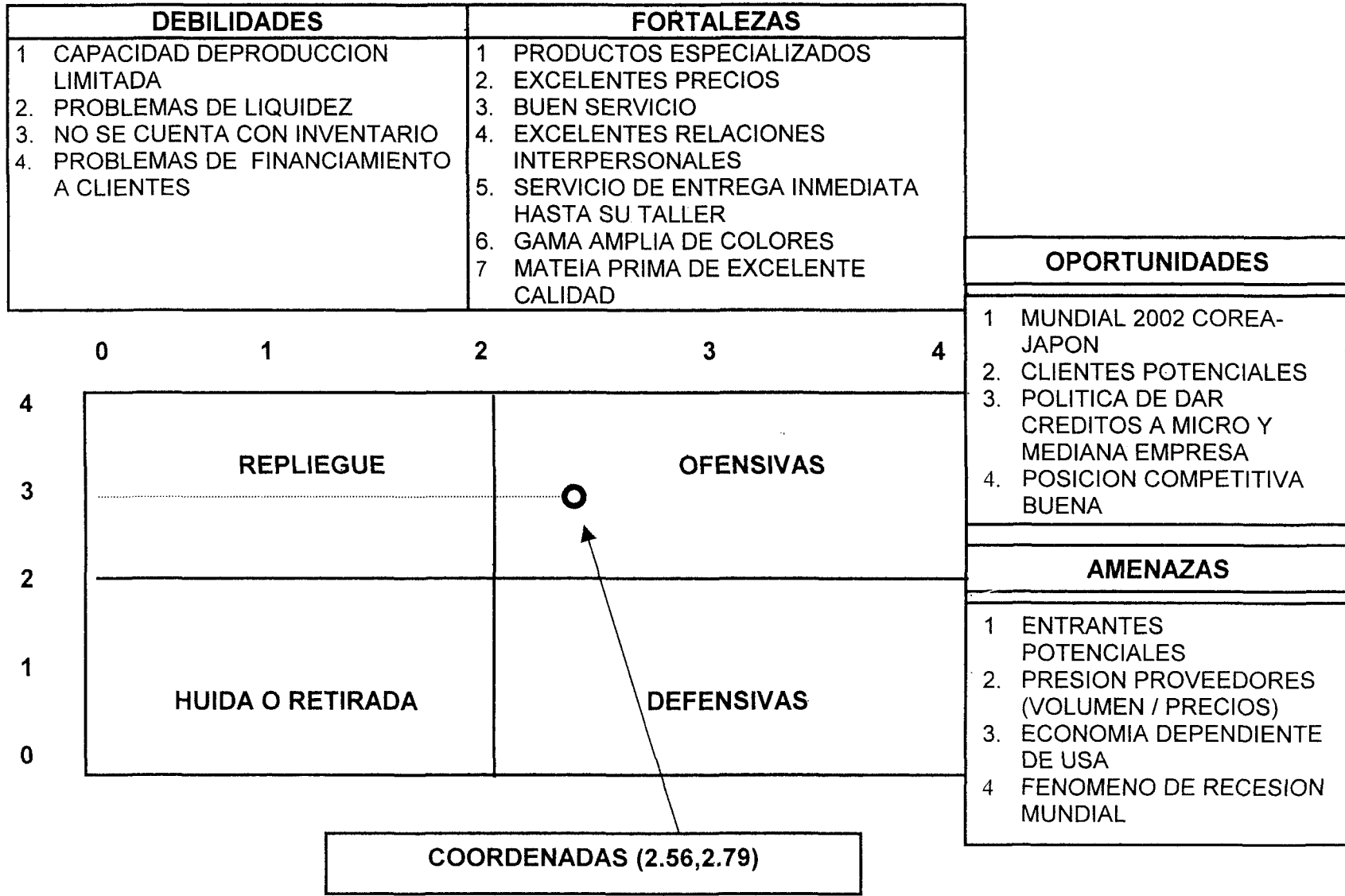
AMENAZAS

- Identificamos que existen entrantes potenciales los cuales podrán significar para la empresa Química PC competencia en el Mercado, pero en el Estado de Puebla realmente no lo ven como un mercado potencial debido a que no han instalado distribuidoras formales aunque aun así existe la posibilidad de que lo hagan por lo que la amenaza que representan no es muy significativa
- Presión de proveedores (volumen / precios) Los proveedores por lo general tratan de desplazar más rápido sus productos y presionar a todos sus clientes para que le den salida a la mercancía en volúmenes. Los clientes que no cubran un mínimo de consumo como son las empresas pequeñas tendrán como resultado el aumento en precio del producto de los proveedores, a menor cantidad mayor precio. Por lo que se ha buscado disminuir el número de proveedores y comprar a la mejor opción. En este caso la relación entre los proveedores y Química PC es excelente, pero se tienen otras alternativas en caso de que estos no cuenten con el producto disponible
- Economía dependiente de Estados Unidos de Norte América
 - La economía de los Estados Unidos esta en tela de juicio e igual que su poder frente a las demás potencias debido a una recesión del país
 - Somos un país dependiente de la economía de Estados Unidos y sabemos que si económicamente es inestable pues crea una reacción en cadena y por ser el país vecino somos el primero al cual nos afecta
- Fenómeno de Recesión Mundial
 - El fenómeno de recesión mundial esta globalizándose. Conjuntamente las economías más poderosas del mundo entraron en una etapa de recesión y aunado a esto el hecho del 11 de Septiembre acentuó el problema
 - Con una crisis total en Argentina, deberíamos pensar si esto no es un espejo de lo que podría pasar en los países de América latina de los cuales cabe destacar Colombia con problemas de guerrillas y narcotráfico y Perú con una situación económica inestable

CAPÍTULO V

ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA

5.1 MATRIZ DOFA (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES - FORTALEZAS – AMENAZAS)



5.2 CONCLUSIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Con la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) se observa que la posición que ocupa Química PC se encuentra en el primer cuadrante con las coordenadas de (2 56, 2 79) Estos datos fueron tomados de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (2 56) y la Matriz del Factor Externo (2 79)

Las fortalezas identificadas son 1) Productos Especializados, 2) Excelentes Precios, 3) Buen Servicio, 4) Excelentes relaciones interpersonales, 5) Servicio de entrega inmediata hasta su taller, 6) Gama amplia de colores, 7) Materia Prima de excelente calidad

En cuanto a las debilidades encontramos 1) Capacidad de producción limitada, 2) Problemas de liquidez, 3) No se cuenta con inventarios, 4) Problemas de financiamiento a clientes

En las oportunidades se encontraron 1) Mundial 2002 Corea-Japon, 2) Clientes Potenciales, 3) Política de dar créditos a Micro y Mediana Empresa, 4) Posición Competitiva Buena

Y por último las amenazas son 1) Entrantes Potenciales, 2) Presión de Proveedores (Volumen / Precios), 3) Economía dependiente de USA, 4) Fenómeno de Recesión Mundial

Con las coordenadas de (2 56, 2 79), la empresa se encuentra ubicada en el primer cuadrante ejecutando estrategias de carácter ofensivo y que más adelante se mostrará en la Matriz de la Gran Estrategia

Con esto, podemos concluir que la Matriz DOFA permite el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades así como el mejoramiento interno de la empresa para suprimir las debilidades que limitan el éxito de la misma La Matriz DOFA muestra un panorama amplio de en donde se pueden observar amenazas a las cuales está expuesta la organización y los diferentes tipos de estrategias con las que cuenta la empresa como pueden ser cuadrante I Ofensivas, cuadrante II Repliegue, cuadrante III Defensivas, cuadrante IV de Huida o Retirada

Química PC está situada en el primer cuadrante el cual muestra el tipo de estrategias que puede utilizar encontrando a) Estrategia de Desarrollo de

Mercados, b) Penetración de Mercados, c) Desarrollo de Productos, d) Integración hacia delante, e) Integración hacia Atrás, f) Integración Horizontal y g) Diversificación Concéntrica

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO

POSICION COMPE- TITIVA DEBIL	CUADRANTE II	CUADRANTE I	POSICION COMPE- TITIVA FUERTE
	1. DESARROLLO DEL MERCADO 2. PENETRACION EN EL MERCADO 3. DESARROLLO DEL PRODUCTO 4. INTEGRACION HORIZONTAL 5. VENTA 6. LIQUIDACION	1. DESARROLLO DE MERCADO 2. PENETRACION EN EL MERCADO 3. DESARROLLO DE PRODUCTO 4. INTEGRACION HACIA DELANTE 5. INTEGRACION HACIA ATRÁS 6. INTEGRACION HORIZONTAL 7. DIVERSIFICACION CONCENTRICA	
	CUADRANTE III	CUADRANTE IV	
	1. REDUCCION 2. DIVERSIFICACION CONCENTRICA 3. DIVERSIFICACION HORIZONTAL 4. DIVERSIFICACION DE CONGLOMERADO 5. VENTA 6. LIQUIDACION	1. DIVERSIFICACION CONCENTRICA 2. DIVERSIFICACION HORIZONTAL 3. DIVERSIFICACION DE CONGLOMERADO 4. ASOCIACIONES	

CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

5.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

5.4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

La empresa Química Pc posee oportunidades y fortalezas esenciales que le permiten actuar con estrategias de carácter ofensivo. En la Matriz de la Gran Estrategia se muestra la posición que la organización tiene la cual se encuentra en el primer cuadrante. Existen diversas estrategias para éste cuadrante, como se mencionó en el primer capítulo al igual que en la conclusión de la Matriz DOFA, en éste grupo de estrategias las más adecuadas a la empresa son la estrategia de Desarrollo de Mercado y Penetración de Mercado.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Actualmente la empresa Química Pc ocupa el 65% del mercado de la Cd de Puebla y San Pablo del Monte. Por medio de la aportación de capital del socio, se logrará en primer lugar contar con la capacidad de otorgar créditos a nuestros clientes potenciales, siendo esto lo que se busca ya que son empresas grandes y que representará una ventaja competitiva. En segundo lugar, a través de la aplicación de constantes campañas publicitarias directas es decir, entrevistándose directamente con los clientes potenciales, se logrará atraer nuevos clientes e incrementar las ventas.

Con el establecimiento de un distribuidor en la Zona San Pablo del Monte, Química Pc buscará estar más cerca de sus clientes, ofreciendo sus productos y servicios de forma eficaz y con una disminución de sus costos lo que le llevará a ser más competitivo y al mismo tiempo imponer una barrera de entrada.

DESARROLLO DE MERCADO

Esta estrategia se expresa como una alternativa a largo plazo.

Las posibilidades de introducirse en nuevas zonas geográficas como lo son en el Estado de Veracruz, Chiapas, Tabasco entre los más importantes. Lo anterior, representaría un paso fundamental para el desarrollo de la empresa.

Cabe mencionar, que en la zona San Pablo del Monte (Tlaxcala) en donde se tiene actualmente posición, tiende a crecer la industria de producción de ropa deportiva y por consiguiente el consumo de tintas para sublimado.

5.5 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

- 1 Consolidar a los diferentes departamentos como un todo, es decir como una unidad en donde cada uno de los trabajadores conozca las funciones de cada uno de los departamentos y apoye cuando lo sea necesario sin descuidar su función principal
- 2 Preparar un manual de evaluación de personal
- 3 Buscar a un socio que aporte la cantidad de \$60,000 00 a un plazo menor de 1 mes
- 4 Diseñar, aplicar y evaluar una campaña publicitaria para clientes actuales y potenciales para incrementar aproximadamente en un 35% las ventas anuales
- 5 Incrementar la participación del mercado en un 20% anual que representa dos clientes por año
- 6 Mantener una política de buenos precios
- 7 Otorgar una distribución para la venta de tintas para sublimado en San Pablo del Monte (Tlaxcala) a una persona de confianza en un plazo menor de 3 meses
- 8 Realizar visitas semanales a nuestros clientes para crear y mantener una buena relación
- 9 Alcanzar al 100% nuestros presupuestos de ventas y producción mencionados anteriormente

5.5.1 FIJACIÓN DE OBJETIVOS PARTICULARES POR DEPARTAMENTOS

ADMINISTRACIÓN

- 1 Comprometerse al 100% la dirección de la empresa para lograr la aceptación de la nueva forma de ser de la empresa
- 2 Concientizar al 100% del personal de la importancia de la nueva cultura organizacional de la empresa (Misión, Visión y Objetivos)
- 3 Promover la comunicación y participación de todo el personal
- 4 Promover la interacción entre los diferentes departamentos
- 5 Controlar y dar seguimiento de los objetivos a favor del beneficio de la Misión y Visión de la empresa

FINANZAS

- 1 Dar seguimiento semanal a los presupuestos establecidos por cada año
- 2 Controlar entradas y salidas de dinero de acuerdo con el presupuesto general aprobado, junto con impuestos y deducciones para contribuir y optimizar los recursos de la empresa.
- 3 Asignar recursos en tiempo y cantidad para cada departamento
- 4 Evaluar los procedimientos y controles de manejo de dinero semanalmente
- 5 Mantener informado de los movimientos financieros al nuevo socio mensualmente.

VENTAS

- 1 Manejar un control de estadísticas de ingresos semanales, visitas a clientes
- 2 Desarrollar un programa de visitas que incluya clientes actuales y en especialmente los siete clientes potenciales que se pretende atenderlos en el plazo de 3 años
- 3 Elaborar e implantar un manual de las políticas del departamento en una semana como máximo
- 4 Crear, aplicar y evaluar resultados de la campaña publicitaria cada 4 meses

- 5 Desarrollar un programa para ventas a crédito, así como su desarrollo y control
- 6 Promover un catálogo de todos los colores principales a cada uno de los clientes proporcionando una muestra
- 7 Incrementar el volumen de ventas en un 35% anual
- 8 Elaborar un programa de estrategias y retroalimentar la información de la posición que ocupa la empresa en el mercado mediante juntas mensuales del personal
- 9 Otorgar el crédito a clientes a un plazo menor de 20 días

SERVICIOS

- 1 Mantener al 100% la calidad en el servicio que se ha alcanzado hasta el momento
2. Buscar nuevas formas de cumplir con las expectativas del cliente
- 3 Entrevistar semanalmente a cada uno de los clientes sobre la calidad en el servicio que se la ha proporcionado, así como en el producto
- 4 Escuchar y cumplir al 100% las sugerencias de los clientes

COMPRAS

- 1 Sistematizar el método de compras
- 2 Elaborar un manual de políticas y procedimientos del departamento
- 3 Llegar a un acuerdo con proveedores a cerca del volumen de compras, garantías, servicios, etc
- 4 Manejar un control de materia prima que nos proporcionen mejor rentabilidad y calidad

PRODUCCIÓN

- 1 Elaborar e implantar un manual de políticas del departamento en una semana como máximo
- 2 Elaborar el plan de producción en un plazo menor de una semana en conjunto con el departamento de ventas

3. Buscar nuevas formas de desarrollar la calidad de las tintas
4. Buscar nuevas formulas que permitan disminuir los costos del producto

5.6 PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LAS ESTRATEGIAS

PENETRACIÓN DE MERCADO

- 1 Reorganizar el programa de objetivos, estrategias de la empresa.
2. Planear el desarrollo del nuevo distribuidor en la zona San Pablo del Monte
3. Preparar y aplicar la campaña publicitaria y papelería necesaria.
- 4 Estructurar a la empresa en sus funciones y puestos de manera funcional
- 5 Elaborar un programa de presupuestos para cada departamento
- 6 Elaborar objetivos particulares para cada departamento así como su control
7. Elaborar y implantar controles y formas de evaluar resultados para ventas, servicios e inventarios
8. Utilización de base de datos de posibles prospectos y visitas para agregarlos a la cartera de clientes
9. Promover nuestros servicios y establecer compromisos personales de cumplimiento.

DESARROLLO DE MERCADO (Estrategia opcional a largo plazo)

- 1 Investigar y analizar las variables que pueden tener relación con la empresa
2. Investigar, analizar y desarrollar los posibles lugares de ubicación de nuevos posibles distribuidores en otros estados.
- 3 Contar con presupuesto que permita implantar el nuevo proyecto.
- 4 A continuación se presenta el programa de actividades de Química Pc para la realización de la estrategia "Penetración de Mercado" Se muestra mediante un Diagrama de Gantt (Henry Gantt)
5. Es preciso mencionar que el inicio del proyecto es a partir del día 1 de Mayo de 2002

5.6.1 PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA REALIZACION DEL PROYECTO

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Actividades Generales		SEMANAL											
		MAYO				JUNIO				JULIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Junta directiva de concientización	■											
2	Firma de contrato del nuevo socio capitalista.		■										
3	Elaboración y análisis de presupuesto por departamento			■									
4	Creación de políticas, objetivos y programas por depto.		■										
5	Aprobación y control de políticas, objetivos y programas.				■				■				■
6	Análisis y desarrollo de recursos existentes.		■										
7	Dar a conocer los valores de la empresa, su organización,									■			
8	misión, visión, políticas, objetivos generales y part.									■			
9	Planear e implementar el desarrollo del personal de	■				■				■			
10	forma multifuncional.												
11	Desarrollo del nuevo distribuidor en San Pablo del Monte									■			
12	Evaluar y mejorar el desarrollo del producto.	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■
13	Iniciar la campaña directa para los nuevos clientes												
14	potenciales.												
15	Crear lista de prospectos y agenda de visitas para												
16	agregarlos a la cartera de clientes.												

5.7 FIJACIÓN DE METAS Y POLÍTICAS

Las metas y políticas tienen la función de guiar las acciones del personal, las primeras se caracterizan en ser declaraciones específicas que tratan del estado de una organización y de medio durante un período específico de tiempo, generalmente un año. Las políticas se pueden definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse bajo cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones diarias y se crean para cada departamento de la empresa.

5.7.1 FIJACIÓN DE METAS

1. Mostrar al personal que es la empresa y cuáles son los fines que ésta persigue
2. Abrir un distribuidor en la Zona San Pablo del Monte en el mes de Junio
3. Implementar los sistemas de control para las áreas de ventas, servicios y producción
4. Todo el personal se hará participe de implantar una filosofía de Mejora Continua
5. Las áreas de ventas y servicios deberán crear y manejar programas y contratos en cuestión de adquisición de productos, garantías
6. Desarrollar un plan de ventas para el distribuidor de San Pablo del Monte
7. Evaluar el desempeño de cada uno de los integrantes para mejorar el trabajo multifuncional
8. Evaluar y controlar los recursos dirigidos a la publicidad directa a clientes actuales y potenciales
9. Establecer programas de visitas mensuales

5.8 FIJACIÓN DE POLÍTICAS GENERALES

- 1 La empresa mantendrá una política de buenos precios para sus clientes
- 2 El personal de ventas es el responsable de autorizar y mantener un proceso de seguimiento y retroalimentación de las cotizaciones y ventas
- 3 Todas nuestras tintas para sublimado deberán llevar la etiqueta de presentación
- 4 Nuestra empresa ofrece la garantía de producto y servicio
- 5 Se busca brindar un excelente servicio a nuestros clientes
- 6 El tiempo acordado de entrega del producto siempre se tiene que cumplir
- 7 El personal tiene la responsabilidad de aplicar todo su tiempo, capacidad y esfuerzo para realizar y mejorar el desempeño de su trabajo
- 8 Todo el personal está comprometido a mantener respeto y atención a sus compañeros de trabajo, clientes y proveedores
- 9 Todas las ventas se realizarán al contado o a crédito
- 10 Cada persona de la empresa tiene el compromiso y responsabilidad de cumplir con su trabajo de la mejor forma posible
- 11 Reconocer el buen desempeño de los elementos que contribuyen a una mejor organización y a los resultados
12. La empresa busca eliminar problemas y dar resultados favorables a los clientes en tiempos y calidad de respuesta, comprometiéndose todo el personal de la empresa. La orientación de los clientes es parte de nuestra forma ser y lograr con ella las ventas
- 13 La gerencia de la empresa tiene que ver por el beneficio de la empresa, trabajadores, clientes y proveedores
- 14 Química PC debe ofrecer productos de excelente calidad y de precio
- 15 La entrega de las tintas se hará a domicilio si el cliente lo desea
- 16 La comunicación entre el personal deberá ser abierta
- 17 Se realizará el servicio de "entrega a domicilio" en el momento que sea necesario
- 18 El crédito a clientes se otorgará a un plazo no mayor de 20 días

5.9 ASIGNACIÓN DE RECURSOS

En esta etapa se busca conocer, controlar y administrar los recursos con los que cuenta la empresa para enfocarlos de tal manera que pueda alcanzar sus objetivos, para éste trabajo se considera como recursos el humano, el tecnológico, los financieros y físicos. Con esto no se pretende decir que las personas son y deban ser consideradas como un objeto. Los recursos humanos considerado actualmente como área de personal son todas aquellas personas, funciones, habilidades, actitudes, aptitudes, motivación, experiencia, potencialidades y toda actividad humana o esfuerzo que realizan las personas dentro de la empresa.

Los recursos tecnológicos son todos aquellos avances en software, procedimientos, herramientas como organigramas, sistemas, ingeniería, investigación de desarrollo, información y comunicaciones con los que se cuentan en una organización.

Todos los activos tangibles de una organización como maquinaria, edificios, materias primas, inventario, instalaciones, terrenos, etc., son considerados como recursos físicos.

Y por último los financieros son todos los activos, pasivos y el capital, esto incluye efectivo, cuentas por cobrar, valores, bonos, acciones, documentos bancarios, capital de trabajo, ganancias retenidas y utilidad neta. Todos éstos recursos se tienen que administrar de tal manera que se distribuyan donde la empresa cubra sus funciones sin duplicar esfuerzos o carecer de ellos dejando un vacío.

Para el caso en estudio de la empresa Química Pc cuenta con el siguiente inventario de recursos

HUMANO

1 Director General (Gerente de Finanzas y Compras)

1 Gerente de Producción

1 Ayudante

1 Gerente de Ventas

En total laboran 6 personas

FINANCIEROS

Cuenta en banco

Clientes

TECNOLÓGICOS

Líneas telefónicas

Fax moden

Computadora

Internet

Impresoras

Plancha Industria

Revolvedora de tintas

Balanzas de precisión

FÍSICOS

Escritorio

Sillas

Archivero

Sumadora

Mesas de trabajo

Herramientas

Una camioneta

Local

5.9.1 ASIGNACIÓN DE RECURSOS

La asignación de recursos se realizará en base a la aportación del socio que será de \$60,000 00

No existe ninguna asignación de recursos en cuanto tecnológicos, humanos y físicos ya que hasta el momento la empresa cuenta con lo necesario

La principal asignación de ésta cantidad, se dirigirá a la campaña de promoción y publicidad que se realizará a clientes actuales y potenciales y por otro lado contar con la capacidad de otorgar créditos a nuestros clientes actuales y al mismo tiempo a los clientes potenciales grandes que se quieren tener. Esto es por la necesidad de tener una ventaja competitiva contra la competencia ya que éstos muchas veces la otorgan

La cantidad de dinero que se distribuirá a cada uno de los departamentos será de

Cientes	Activo Circulante	\$40,000 00
Campaña publicitaria	Gastos Admón	\$10,000 00
Fondo Revolvente	Activo Circulante	\$10,000 00
		\$60,000.00

ESTADO DE RESULTADO PROFORMA

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por venta	\$ 624,000.00	\$ 954,850.00	\$ 1,248,650.00	\$ 1,542,450.00	\$ 1,742,968.50
Costos de producción	\$ 427,948.48	\$ 556,579.78	\$ 642,459.78	\$ 728,339.78	\$ 823,023.95
UTILIDAD O PERDIDA MARGINAL	\$ 196,051.52	\$ 398,270.22	\$ 606,190.22	\$ 814,110.22	\$ 919,944.55
Gastos de administración	\$ 212,867.84	\$ 240,540.66	\$ 271,810.94	\$ 307,146.37	\$ 347,075.40
Gastos de venta	\$ 35,712.00	\$ 40,354.56	\$ 45,600.65	\$ 51,528.74	\$ 58,227.47
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA	-\$ 52,528.32	\$ 117,375.00	\$ 288,778.62	\$ 455,435.11	\$ 514,641.68
0.340 ISR	-\$ 17,859.63	\$ 39,907.50	\$ 98,184.73	\$ 154,847.94	\$ 174,978.17
0.100 PTU	-\$ 5,252.83	\$ 11,737.50	\$ 28,877.86	\$ 45,543.51	\$ 51,464.17
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-\$ 29,415.86	\$ 65,730.00	\$ 161,716.03	\$ 255,043.66	\$ 288,199.34
mas depreciaciones y amortizaciones	\$ 9,007.20	\$ 5,907.20	\$ 5,907.20	\$ 5,907.20	\$ 1,547.20
FLUJOS NETO DE EFECTIVO	-\$ 20,408.66	\$ 71,637.20	\$ 167,623.23	\$ 260,950.86	\$ 289,746.54

PRESUPUESTO DE VENTAS

PRESUPUESTO DE INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades a Vender Kg.	9600	13000	17000	21000	21000
Precio de venta	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00
INGRESOS POR VENTA	\$ 624,000.00	\$ 845,000.00	\$ 1,105,000.00	\$ 1,365,000.00	\$ 1,365,000.00
INGRESOS POR VENTA MAS INFLACIÓN	\$ 624,000.00	\$ 954,850.00	\$ 1,248,650.00	\$ 1,542,450.00	\$ 1,742,968.50

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades a producir Kg.	9600	13000	17000	21000	21000

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE LA PASTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Requerimiento de Pasta Kg.	8640	11700	15300	18900	18900
Precio por Kilogramo	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00
Materia prima comprada	\$ 172,800.00	\$ 234,000.00	\$ 306,000.00	\$ 378,000.00	\$ 378,000.00

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE TINTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Requerimiento de tinta Kg.	960	1300	1700	2100	2100
Precio por Kilogramo	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Materia prima comprada	\$ 9,600.00	\$ 13,000.00	\$ 17,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00

PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS

PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos de producción					
Materia Prima					
Pasta	\$ 172,800.00	\$ 234,000.00	\$ 306,000.00	\$ 378,000.00	\$ 378,000.00
Tinta	\$ 9,600.00	\$ 13,000.00	\$ 17,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00
Costos indirectos de fabricación					
Papelera mensual	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Teléfono mensual	\$ 2,630.40	\$ 2,630.40	\$ 2,630.40	\$ 2,630.40	\$ 2,630.40
Energía eléctrica bimestral	\$ 4,282.92	\$ 4,282.92	\$ 4,282.92	\$ 4,282.92	\$ 4,282.92
Renta mensual	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
Mano de Obra directa e indirecta (3 trab.)	\$ 171,587.96	\$ 171,587.96	\$ 171,587.96	\$ 171,587.96	\$ 171,587.96
Depreciaciones					
Oficina de producción	\$ 412.20	\$ 412.20	\$ 412.20	\$ 412.20	\$ 412.20
Maquinaria	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ 1,835.00	\$ -
Total de producción	\$ 427,948.48	\$ 492,548.48	\$ 568,548.48	\$ 644,548.48	\$ 642,713.48
TOTAL PRODUCCIÓN MAS INFLACIÓN	\$ 427,948.48	\$ 556,579.78	\$ 642,459.78	\$ 728,339.78	\$ 823,023.95
Gastos de venta (3 trab.)	\$ 35,712.00	\$ 35,712.00	\$ 35,712.00	\$ 35,712.00	\$ 35,712.00
Gastos de administración					
Campaña Publicitaria	\$ 10,000.00				
Personal (3 trab.)	\$ 193,296.04	\$ 193,296.04	\$ 193,296.04	\$ 193,296.04	\$ 193,296.04
Papelera mensual	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Renta teléfono mensual	\$ 2,630.40	\$ 2,630.40	\$ 2,630.40	\$ 2,630.40	\$ 2,630.40
Energía eléctrica bimestral	\$ 2,141.40	\$ 2,141.40	\$ 2,141.40	\$ 2,141.40	\$ 2,141.40
Total de ventas y administración	\$ 248,579.84	\$ 238,579.84	\$ 238,579.84	\$ 238,579.84	\$ 238,579.84
TOTAL VENTAS Y ADMÓN. MAS INFLACIÓN	\$ 248,579.84	\$ 269,595.22	\$ 269,595.22	\$ 269,595.22	\$ 304,642.60
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 676,528.32	\$ 731,128.32	\$ 807,128.32	\$ 883,128.32	\$ 881,293.32
TOTAL COSTOS Y GASTOS MÁS INFLACIÓN	\$ 676,528.32	\$ 826,175.00	\$ 912,055.00	\$ 997,935.00	\$ 1,127,666.55

CONCLUSIONES

En la primera parte del trabajo se ha explicado las partes importantes que tienen relación con la planeación estratégica, conformando con ellos un marco propicio para lograr fundamentar la importancia que puede tener la planeación estratégica en las empresas, pero, muy especialmente en las microempresas que son y nacen constantemente y que desafortunadamente pocas son las que llegan a una tercera generación

Como se ha mencionado, la gran mayoría de los empresarios de microempresas en México carecen de información y preparación para poder enfrentar los retos, en este país de grandes contrastes. Es importante hacer conciencia en los empresarios, en la gente que toma las decisiones de que tienen que brindar algo a las empresas para poder tener una permanencia y lograr formar equipos fuertes de trabajo que logren compartir la idea del líder

En el caso de nuestra empresa de aplicación se investigó su origen, la historia de su gente y su negocio, así como también el clima laboral y las expectativas que tienen de ellos mismos con el fin de poder conocer todo lo posible de ella, es determinante para saber sus fortalezas y debilidades con las que cuenta. Los detalles de un pensamiento diferente de querer hacer las cosas

El Director General de Química PC, pelea por tener una empresa diferente a las demás que logre ser competitiva y ofrezca alternativas para las empresas poblanas, sin que éstas tengan que buscar en otros estados. La transición de una nueva empresa puede tener altos riesgos si no se da un control adecuado o no se logra entender entre el personal los objetivos y metas que tiene la empresa

La empresa Química PC, necesita fortalecer las relaciones entre los miembros a través de la buena comunicación de los mismos. Una de sus fortalezas es la experiencia de uno de sus miembros y la presencia que tiene la empresa en el mercado

La planeación estratégica puede lograr despertar el interés en los líderes de empresas familiares, y a la vez, explicando el proceso punto por punto hasta lograr establecer la estrategia y por último la asignación de recursos que es la aplicación

directa del fin que se ha determinado para cada empresa. Para poder facilitar la realización de una planeación de una microempresa familiar podemos simplificar algunos pasos de tal manera que se pueda reunir información para analizar y pensar en que estamos bien, en que podemos mejorar y que posibles alternativas tener.

Durante el capítulo 2, se observó que la estructura de la empresa pretende ser multifuncional, por lo que es necesario concientizar a cada uno de ellos de trabajar en equipo y apoyar cuando se requiera en cada uno de los departamentos.

Con el capítulo 2 se aplicó los conceptos de misión y visión planteados por Morrissey con lo cual ofrecemos una misión y una visión para Química PC, manejando los valores que son de gran importancia para la empresa, así como también, el concientizar a la administración de promover estos puntos medulares en la organización, ya que son de guías para planear sin perder el rumbo.

La misión y visión pueden estar en un solo concepto o por separado, en el caso de la empresa consideramos propicio que se mantengan por separado además de que no es pública a terceros.

En el capítulo 3 se analizó el ambiente interno que vive la empresa, por medio de un cuestionario especial para la misma y para cada departamento. Se entrevistó al personal para conocer información general de la empresa, sus expectativas y sus funciones. Es recomendable aplicar las entrevistas a todo el personal en la medida que sea posible.

La empresa pretende invitar a un nuevo socio que aporte un capital que permita a la organización ofrecer créditos a los clientes y tener liquidez. Toda esta información se complementa con la obtenida en las matrices del factor interno y externo, analizamos que la empresa se encuentra en una posición débil, sin embargo posee importantes fortalezas que le permiten disminuir al máximo las debilidades que presenta.

Se analizó a la competencia en sus aspectos económicos, de servicios y productos, sistemas de pago, sus clientes, lo que invierten y que es lo que buscan. Con base a esto determinamos que una empresa igual a Química PC no

existe, se compite con otras empresas algunas de ellas tienen una posición en el mercado como lo muestran las encuestas, sin embargo no logran ofrecer todos los productos y servicios

Apoyándonos en la investigación de mercados se puede concluir que la industria en general tienen niveles de calidad medio, los servicios que manejan son poco satisfactorios, la competencia utiliza como estrategia el precio y calidad

En los últimos meses, la empresa Química PC ha logrado posicionarse en el mercado conservando una buena imagen a pesar de sus carencias, por lo que pelea tener una mejor posición en la industria en los siguientes años

En la Matriz DOFA mostramos que la empresa se encuentra en el cuadrante de fortalezas y oportunidades con un nivel bajo, pero se tiene que trabajar para aprovechar las oportunidades. Dentro de este cuadrante se encuentran las estrategias ofensivas, por lo que elegimos penetración de mercados como primera instancia y desarrollo de mercados como siguiente opción a largo plazo

Atendiendo a los clientes de la Zona centro de la Ciudad de Puebla y asegurar el mercado en la Zona de San Pablo del Monte, con una atención especializada y profesional que permitan identificar a la empresa de sus competidores, penetrando cada vez más en nuevos mercados sin descuidar a los clientes que ya se tienen

Con la estrategia que se propone se espera aumentar la posición en el mercado en un 30% cada año, con ingresos mayores, promoviendo productos y servicios de mejor calidad

El éxito de la estrategia dependerá en gran medida de la ejecución que se realice y de la forma de aplicar la estrategia sin olvidar que se necesita mantener una revisión de las estrategias y proseguir con otra estrategia diferente. No hay que olvidar que las empresas son dinámicas y que la planeación debe ser un proceso continuo, si se rompe el proceso probablemente la empresa se detenga mientras el entorno y la competencia cambia, siendo esto una diferencia entre estar en la preferencia de los clientes o no estarlo

BIBLIOGRAFÍA

- Koontz, Harold, Weihrich Heinz, "Administración", Mc Graw Hill, 10ª ed , 1994 pp
- Dubrin, Andrew J , "Fundamentos de administración", International Thomson Editores, 5ª ed , 2000, pp
- David, Fred R., "Conceptos de administración estratégica", Prentice Hall, 5ª ed , 1997, pp
- Tomasini, Alfredo Acle, "Planeación estratégica y control total de calidad", Grijalbo, 1998, pp
- David, Fred R , "La gerencia estratégica", Prentice Hall, 1997, pp
- Henry, Mintzberg, Quinn James Brian, Voyer John, "El proceso estratégico", Prentice Hall, 1997 pp
- Strickland, Thompson, "Dirección y administración estratégicas", Mc Graw Hill, 6ª ed , 1999 pp
- Resnik, Paul; "Como dirigir una pequeña empresa", Mc Graw Hill, 1994, pp 2,3
- George L. Morrissey "Planeando con Morrissey pensamiento estratégico" 1996
- Portafolios com 14 de Diciembre de 2001
- Infosel Financiero 14 de Diciembre de 2001