
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial
15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De noviembre de 1976

DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



“Consultoría para la mejora de una
microempresa”

TESIS DE MAESTRÍA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PRESENTA

Ana Gabriela González Guerra

GUADALAJARA, JALISCO; NOVIEMBRE 2006.

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	1
<i>CAPÍTULO I</i>	6
ANTECEDENTES Y CONTEXTO	6
1.1 Antecedentes de la Empresa, Suministros Gráficos e Industriales	6
1.2 Situación del mercado	9
1.3 Área de oportunidad detectada	11
1.4 Alcances y límites	12
1.5 Objetivos	13
1.6 Metodología	14
<i>CAPÍTULO II</i>	18
PANORAMA GENERAL DE LA TENDENCIA DE LAS EMPRESAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN	18
2.1 Historia de las artes gráficas	18
2.2 Administración estratégica	31
2.3 Ciclo de vida del producto:	42
2.4 Investigación - acción	45
<i>CAPÍTULO III</i>	51
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	51
3.1. Análisis de entrevistas	51
3.2. FODA	54
3.3. Estilos de Dirección	56
3.4 Diagnóstico	56
3.5 Análisis del estudio realizado a la empresa Suministros	57
<i>CAPITULO IV</i>	67
ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL	67
4.1 Elementos de la estructura de la industria	67
4.2 Planeación estratégica	75
4.3 Objetivos Estratégicos para 2006:	75
4.4 Análisis de la competencia	76
4.5 Análisis de las Fuerzas y Debilidades de la Empresa:	77
4.6 Análisis de las Amenazas y Oportunidades en el entorno del Negocio:	78
4.7 Descripción de Productos y Servicios:	78
4.8 Plan estratégico	79
4.9 Análisis de riesgos del plan de negocio	89
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	92
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	96

Anexo No. 1: Encuesta para suministros gráficos e industriales..... 98

Introducción

En el mundo tan globalizado las empresas tienen que ser más competitivas para poder permanecer en el mercado y enfrentar los cambios tan acelerados. Por lo que es relevante identificar y solucionar los problemas para desarrollar estrategias fáciles de aplicar.

La pequeña empresa sujeta de estudio se ha organizado mediante el esquema de un negocio familiar, sin un plan a seguir. Cada uno de los integrantes de la familia desempeña diversos puestos y administra de manera espontánea. En el mundo actual por más pequeña que sea una organización no es posible trabajar sin un rumbo e ignorar los problemas que no permiten el crecimiento. Seguir con una administración conservadora no será posible superarse y crecer. De antemano considero que se tienen grandes desventajas como país en diferentes ámbitos, como el nivel educativo, la cultura, tecnología, entre otros y a esto le sumamos la falta de interés por ser empresas formales e institucionales que permitan comercializar de formas similares a países de primer mundo.

En el presente proyecto se estudia el caso de una empresa pequeña familiar, para ello en primer lugar se hace un análisis del medio ambiente en el cual existen amenazas y oportunidades que son determinantes para las transacciones con el mercado y es imposible ignorarles.

Segundo se desarrolla la investigación acción para conocer las fuerzas y debilidades internas de la empresa “Suministros Gráficos e Industriales”, para proponer un plan estratégico que le permita posicionarse en el mercado eficazmente.

Este tipo de investigación permite el uso de una metodología flexible, donde el investigador se vuelve actor del ambiente que se desarrolla dicha investigación y pueda generar cambios. Busca resultados concretos que de verdad puedan aplicarse a la empresa en estudio y desarrollar soluciones. La diferencia con otro tipo de investigación es que no depende de si los resultados son representativos sino de la utilidad de la información para que se puedan generar cambios de forma práctica, no solo ligados a una teoría que en su momento no se pueda aplicar.

Se recopiló la información mediante la entrevista a profundidad, dirigida a los empleados y socios para conocer las experiencias e identificar la problemática desde diferentes ámbitos.

También se llevó a cabo una investigación de mercados dirigida a los clientes actuales, se seleccionaron mediante la ley de Pareto del 80/20 con el fin de identificar la percepción del mercado sobre "Suministros Gráficos e Industriales" en cuanto a servicio, razones de compra, ventajas de la competencia, entre otros, para que a partir de las necesidades y deseos del cliente se desarrolle un Plan.

Y tercero se analiza la industria de la Artes Gráficas según Porter, donde se ofrece información relevante de los proveedores, competencia, determinante del poder de compradores y proveedores.

El último punto, después de hacer un análisis general de toda la información que se obtuvo de clientes, empleados y fuentes secundarias se presenta el Plan estratégico con cada una de las actividades a desarrollar y una descripción de las áreas que se involucran. Se pretende ser muy realista a la situación actual de la empresa para ser factible de llevarse a cabo.

En algunos casos no es posible dar información financiera por confidencialidad de la empresa en estudio.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

1.1 Antecedentes de la Empresa, Suministros Gráficos e Industriales.

Empresa comercializadora de insumos para las artes gráficas ubicada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, en la cual se implementará un Plan estratégico para la etapa de madurez.

En Agosto de 2004 inició El Ingeniero Pedro Jaime la operación de su propia empresa comercializadora denominada: "Suministros Gráficos e Industriales S. de R. L. de C. V. ".

Existen cinco empresas líderes en la República Mexicana, principalmente en el centro del país como: Compañía de Industria y Comercio, Representaciones Pfeifer, Die Suplay, Corporación Técnica Mexicana y Tecnosuiza.

Actualmente la empresa líder en el mercado de Occidente es Compañía de Industria y Comercio, quien tiene más 20 años trabajando y su posicionamiento es fuerte en calidad de sus productos.

Suministros Gráficos e Industriales ha aprovechado la oportunidad de participar en el mercado con productos de similar calidad a los de la competencia líder, sin embargo su estrategia principal se ha fundamentado en la asesoría técnica y precio para lograr el posicionamiento de su marca.

Se logró obtener la representación exclusiva para comercializar en Guadalajara, Jalisco., el Bajío y el Occidente de la República Mexicana los productos de las empresas: Norton y Corporación Técnica Mexicana. Esto le permitió tener mejores perspectivas para su desempeño comercial:

- Pudo ampliar su cobertura a la industria metal mecánica;
- Logró mejorar sus márgenes de ganancia;

- Estuvo en posibilidad de ofrecer a sus clientes plazos más amplios para el pago de facturas;
- Comercializar en diferentes zonas de la República Mexicana antes descritas.

Gracias a las condiciones de comercialización negociadas con sus representados, aunado a su experiencia en los procesos de comercialización, al conocimiento adquirido del mercado industrial, del comportamiento de compra de las empresas que lo integran y de sus necesidades de abastecimiento, particularmente con las dedicadas a la actividad de pre-prensa, impresión, suajado y terminado, en la industria de las artes gráficas; la empresa pudo iniciar operaciones sin necesidad de hacer una gran inversión en capital de trabajo.

Decide así comercializar una mezcla de productos para este segmento como a continuación describo:

- 1) Matrix para contra suaje
- 2) Plecas para la fabricación de suajes
- 3) Hules botadores para los suajes
- 4) Maderas para suajes
- 5) Cuchillas especiales para diferentes tipos de maquinas, las cuales se fabricaran de manera especial para la comercializadora por parte de Industrias Procorte.
- 6) Lija
- 7) Piedras Abrasivas
- 8) Ruedas de Corte

Actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento ya que en los últimos meses ha logrado mayor participación de mercado y ventas, en Guadalajara, León y Aguascalientes.

La comercialización y desarrollo de dicha empresa se ha manejado sin una planeación comercial, solo en base a experiencia del dueño, el cual comenta que ha estado creciendo sin control y pretende crecer más, ya que hay mercado potencial en otros estados de la República. Sin embargo quiere estar bien posicionado en los mercados que actualmente atiende y planear el futuro de Suministros.

Esta empresa lleva a cabo sus controles de inventario, facturación, cobranza y costeo, en archivos independientes de Excel y cuentas de bancos las administra el director con asesoría del contador.

1.2 Situación del mercado

Análisis del comportamiento de compra de los clientes.

De acuerdo con la información obtenida en la investigación de mercados en Abril 2004 se describe un modelo de comportamiento de compra.

Los ocupantes del mercado son todas las empresas que se dedican a suajar y a la fabricación de suajes, desde pequeña empresa hasta grandes. Las necesidades de la empresa mediana es comprar cantidades de mayoreo (1 a 3 cajas) aproximadamente cada 15 (10) días. Les interesa desarrollar sus trabajos con calidad y entrega a tiempo. El pago de facturas es mínimo de 30 días. No es muy confiable el pago en cuanto fecha de vencimiento.

Para la empresa grande la compra de mayoreo es de 3 a 5 cajas aproximadamente cada 7 días y son fieles a sus marcas o proveedores, por lo tanto es difícil entrar en este mercado. Sin embargo una vez que se logra la primera venta y cumplir sus expectativas, el cliente es leal a su proveedor. Su capacidad de pago es confiable y a tiempo. Son clientes potenciales para la venta de diversos insumos de esta Industria. La calidad de sus productos debe de ser excelente, por lo tanto requieren de materias primas de calidad.

Y la pequeña empresa utiliza muchos productos sustitutos como cintas adhesivas y navajas, que los usan por cuestiones culturales, ya que no hay interés de mejora continúan. Consideran que mientras el mercado siga aceptando la calidad del producto así como se ofrece actualmente, no es importante el cambio y además como la gran mayoría son talleres pequeños e informales consideran que comprar matrix en lugar de cinta adhesiva, eleva el costo de sus productos.

Los requerimientos son a menudeo (de uno a tres productos) con periodos largos de recompra (20 días) ya que utilizan cualquier insumo por largo tiempo. La ventaja de vender a este segmento está en el pago de contado

La clasificación que se le da a este tipo de productos es de comparación ya que es importante el beneficio y rendimiento de cada producto. No hay lealtad a la marca, ya que las calidades existentes en el mercado son similares, su decisión de compra se basa en precio y servicio del proveedor.

Los factores que influyen en la pequeña empresa para la compra son culturales. El mexicano es muy creativo y por no contar con recursos y poco interés por la mejora continua hace uso de materiales baratos que resuelven el problema de marcar el cartón y así sucede con otros materiales para esta industria. Es muy importante la relación comprador vendedor, porque tienen la seguridad de la atención y tener el producto en el momento que éste lo requiere. Generalmente su forma de compra es de urgencia, sin ningún sistema establecido de recompra. Pocas son las empresas que planean con anticipación los pedidos, es decir esperan a que el insumo que requieren se termine, para hacer pedido al proveedor. Esta forma de compra implica que el oferente deba tener un stock determinado de inventarios para así brindarles un servicio rápido. Es importante entregarlo en el momento que surge la necesidad, para que el comprador no tenga que parar su planta o taller.

En Guadalajara, el comportamiento de compra de las empresa es muy cerrado, no te dan información de cómo trabajan, qué materiales usan, para poderles dar una buena asistencia técnica.

La cultura de las empresas de Guadalajara influye en el comportamiento de compra, es una actitud muy burócrata y no tienen apertura ni buen trato con los nuevos proveedores, principalmente en el inicio del proceso de compra.

La Organización de compra se da de la siguiente forma: el usuario es quien solicita el material al encargado de compras, éste se comunica con el proveedor en el caso de pequeñas empresas, pide directamente el material. En la mediana y grande se requiere mediante una solicitud de compra.

El usuario tiene un papel fundamental ya que influye en gran medida en la elección del material, por contar con un gran conocimiento del uso y aplicación del material. El que juega el rol de comprador selecciona y evalúa al proveedor por su servicio, entrega a tiempo y precio.

1.3 Área de oportunidad detectada.

Mediante un diagnóstico de la empresa “Suministros Gráficos e Industriales”, se identifica la oportunidad de desarrollar un Plan de Mercadotecnia para los próximos años, con la finalidad de tener un crecimiento sólido y con bases sustentables en las necesidades del mercado y de acuerdo los recursos con los que cuenta la empresa.

Por lo tanto el propósito es primeramente diseñar un diagnóstico para que a partir de los resultados se desarrolle un Plan de Mercadotecnia.

El problema se relaciona primero con la necesidad de diagnosticar la situación mercadológica y actual de “Suministros Gráficos e Industriales”. Para ello se requiere hacer un análisis competitivo, identificar las dificultades para su desarrollo, detectar el estilo de administración, servicio, calidad del producto, precio, promoción y posicionamiento.

1.4 Alcances y límites.

Alcances.

Los alcances del proyecto son contar con un diagnóstico de la situación actual de la empresa Suministros Gráficos e industriales.

Se pretende obtener principalmente como objetivos del proyecto: aumentar las posibilidades de permanecer en el mercado buscando la mejora continua y ser una empresa más institucional en la administración y control de la misma.

Se quiere conocer profesionalmente las fallas y obstáculos para mejorar la calidad en el servicio, la administración y control, la imagen, la comunicación con clientes y proveedores, desarrollar nuevos servicios o productos como a continuación describo:

- Mejorar el servicio creando una base de datos de clientes actuales para conocer mejor sus expectativas y cumplirlas, a su vez desarrollar estrategias de lealtad al cliente.
- Utilizar un programa en estrategia de gestión de relaciones con los clientes (CRM).
- Segmentación del mercado actual y potencial para hacer una perfecta asignación de recursos, concentrándolos en las áreas más rentables.
- Gestionar la cultura corporativa y sus procedimientos para aumentar la efectividad en ventas y que la dirección tenga toda la información para toma de decisiones.
- La administración mediante la capacitación del personal para dar un servicio de calidad, utilizar sistemas apropiados para la entrega a tiempo de productos y control de inventarios.

- Despertar el interés de la importancia de desarrollar una imagen corporativa de la empresa para su posicionamiento.
- Poder diseñar estrategias que responden a las necesidades actuales para las PYMES, por la situación actual tan competitiva y la globalización. Dotar a la empresa “Suministros Gráficos e Industriales” de la importancia y beneficio que se obtiene en la elaboración de un plan mercadológico.
- Que el estudiante comprenda y conozca el diagnóstico mercadológico de una pequeña empresa en forma práctica y real. Y así pueda asociar elementos teóricos con situaciones del mercado.
- Y a la Sociedad que responde a la necesidad de desarrollo de PYMES mediante un análisis formal.

Limitaciones

La empresa en estudio tiene poco tiempo en el mercado, de la cual no se puede tener suficiente información, por lo que el proyecto se limita a la Industria de Artes Gráficas en las ciudades de Guadalajara, León, Aguascalientes y San Luís Potosí.

Por el tamaño de la empresa (3 empleados) tal vez no se pueda aplicar a empresas grandes, sin embargo es una empresa muy competitiva por el crecimiento en ventas que ha ido logrando y puede ser un buen ejemplo para otras organizaciones similares.

1.5 Objetivos

El objetivo del proyecto consiste en hacer un diagnóstico mediante la investigación-acción con la finalidad de identificar áreas de oportunidad de la empresa Suministros Gráficos e Industriales para desarrollar estrategias

comerciales adecuadas a sus recursos para que esta empresa logre ser más competitiva en el mercado con una orientación al mercado.

Objetivos específicos.

1. Identificar fortalezas y debilidades de esta empresa con la finalidad de encontrar recursos que le sirvan para mejorar.
2. Identificar estrategias comerciales desde un punto de vista mercadológico, que puedan aplicarse a las PYMES.

1.6 Metodología.

Este proyecto utilizará la Investigación-acción:

En la investigación-acción los métodos desarrollan sistemas sociales y actualizan un potencial humano. Observa la realidad en relación a la comprensión del pasado y de la concepción de un futuro deseable.

Las personas son sujetos que se autoanalizan y con los cuales se colabora. Se construyen planes de intervención que permiten alcanzar los objetivos deseados. (Gollete y Lessard, 1979).

Se llevará a cabo de acuerdo a las siguientes etapas:

Contrato psicológico:

Es el acuerdo al que se llega con la fuente de información o empresa donde se negocia la discreción de la información a cambio de los datos que servirán de fundamento para el estudio. Existen diferentes razones por las cuales se establece un contrato psicológico con una empresa como son a) presión del entorno, b) percepción de necesidades de cambio y c) contacto con un consultor.

Diagnóstico:

Se llevará a cabo un Diagnóstico Evaluación para identificar la descripción de la problemática concreta de la Empresa Suministros Gráficos e Industriales, por medio de la técnica de entrevistas a profundidad de cada uno de los empleados y clientes.

El mercado objetivo son empresas medianas y pequeñas que tienen mínimo tres meses comprando a Suministros Gráficos e Industriales.

Justificación:

Un diagnóstico nos permite identificar y solucionar los problemas de mercadotecnia, reconocer los síntomas del problema. La toma de decisiones tradicional es apresurada, emitiendo juicios precipitados y en base a la experiencia pasadas o sentido común. Davis Fogg ,2000).

Para llevar a cabo el diagnóstico se hará lo siguiente:

- Análisis Interno y externo de la empresa, estableciendo categoría de análisis, para establecer criterios homogéneos que permitan un diálogo entre los entrevistados.
- Análisis de la información obtenida en fuentes secundarias y entrevistas para la elaboración del estado actual de la empresa.
- Revisar con la empresa los juicios y opiniones al respecto de los resultados obtenidos.
- Desarrollar un plan de acción apropiado y recomendaciones que lleven a la empresa a fortalecerse para permanecer en el mercado.

Plan de trabajo:

Las propuestas que se le darán a Suministros Gráficos serán en base a la información obtenida en el diagnóstico y de acuerdo a los recursos con los que cuenta la empresa . Ya que toda estrategia va de la mano de las finanzas.

Para que un plan se pueda llevar a cabo se requiere que tenga las siguientes características:

- Que sea realista ante las condiciones competitivas y del mercado.
- Que se tengan los recursos para llevar a cabo el plan.
- Establecer un proceso para desarrollar el plan.
- Establecer medios de control o seguimiento para que éste se cumpla.
- Establecer recompensas específicas y sanciones para cumplir con las tareas específicas a los empleados.
- El jefe principal debe interesarse.

Para dar los resultados del estudio se recomienda lo siguiente:

- El consultor está obligado a ofrecer análisis y evidencias que den fuerza a sus conclusiones.
- Si el análisis involucra cálculos cuantitativos importantes (como proyecciones, participaciones de mercado, etc.) es recomendable presentar dichos cálculos y gráficas de manera clara y eficaz.
- La interpretación de los resultados debe ser razonable y objetiva, donde nunca se correrán riesgos innecesarios en la empresa.
- Un esquema de análisis sencillo recomendable es el siguiente: por un lado plasmar los hechos relevantes o antecedentes, luego hacer un análisis de Fuerzas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, luego escribir los síntomas de la empresa acompañados por las causas probables de estos

síntomas y finalmente las alternativas estratégicas que ayudarán alcanzar las metas.

CAPÍTULO II

PANORAMA GENERAL DE LA TENDENCIA DE LAS EMPRESAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN

En el presente capítulo se da un panorama general de la tendencia de las empresas ante la globalización y como se ve la necesidad de ser más competitivos. La importancia que hoy en día se tiene en adaptarse a los cambios y desarrollar una planeación estratégica para saber el rumbo de la empresa, siendo esta una de las herramientas administrativas que ha demostrado ser de gran utilidad para las pequeñas y grandes empresas.

Se expone la importancia y explicación de lo que es la investigación-acción para el desarrollo del presente proyecto.

2.1 Historia de las artes gráficas

El diseño gráfico en Latinoamérica

Colombia es uno de los países con mayor tradición histórica en el campo de las artes gráficas. La obra impresa más antigua del país data del siglo XVII. La figura colombiana más relevante es David Consuegra (1939), quien fundó un grupo en la Universidad de Bogotá brindando su experiencia y talento. Otros representantes del diseño en Colombia son Marta Granados, Antonio Grass y Dicken Castro.

En Perú el verdadero pionero del diseño gráfico peruano moderno es Claude Dieterich (1930), quien después de trabajar en París en diversas agencias de publicidad y en el diseño de revistas, se establece en Lima implementando las influencias europeas en el diseño gráfico contemporáneo de América Latina.

El primer periódico editado en Venezuela en 1808, marca los orígenes de la imprenta en este país, y la iniciativa de mejorar el diseño de los sellos de la Administración de Correos se debió a un grupo de diseñadores y artistas venezolanos en la que mejoró notablemente la calidad del diseño venezolano.

Cabe destacar a Gerd Leufert quien se estableció en Caracas y fue autor de 26 sellos para la Administración de Correos y es calificado como el padre del diseño gráfico venezolano. Y M.F. Nedo es el segundo pionero moderno del diseño venezolano quien inició su larga e intensa colaboración con Gerd Leufert en la agencia de publicidad McCann Erickson.

En México se establece la tipografía en 1539, Fray Juan de Zumárraga es el autor del primer libro impreso en América, casi doscientos años antes de la famosa Biblia de Gutemberg de América Latina impresa en Argentina. Durante el siglo XVIII se ocuparon básicamente de reproducir imaginería religiosa. Poco después en 1830, la litografía se ocupó también de esos menesteres añadiendo sátiras de costumbres y caricaturas políticas en periódicos similares a los europeos.

Otros artistas gráficos de gran relevancia además de José Guadalupe Posada, fueron: Trinidad Pedroza, Orozco, Diego Rivera, Leopoldo Méndez, Julio Ruelas, Miguel Covarrubias, entre otros.

En Cuba se disponía de una larga tradición en diseño gráfico aplicado al consumo, probablemente la más antigua de Latinoamérica. Antes de mediar el siglo XIX disponía de talleres litográficos y de una práctica aceptable en el

procedimiento inventado en Alemania, acercando por primera vez a un país sudamericano a uno de los países más desarrollados de la vieja Europa.

Indudablemente la historia del diseño cubano en litografía la escribió Francisco Murtra, la de la tipografía José Mora y la del cartelismo (y por extensión, de todo el diseño gráfico) Félix Beltrán, 1971.

En Argentina prevalece una fuerte influencia francesa, los mejores cartelistas argentinos de la historia son Arnaldo y Valerian Guillard. En los años sesenta este país era la primera potencia de América Latina en la edición de libros y otros materiales de lectura como por ejemplo, los diarios. Sin embargo, la ilustración es la especialidad en la que los argentinos han tenido mayor proyección, destacándose Castagnino, Sabat, Quino, Mordillo y Tomás Maldonado.

La tipografía llega tarde a Brasil. A pesar de esto el establecimiento de las sucursales de las grandes agencias de publicidad americanas, que coincide con el primer gran desarrollo industrial y mercantil del Brasil, permite la introducción de las más modernas formas de producción industrial, con lo que los brasileños aprenden a diseñar anuncios publicitarios en 1940.

El origen del diseño gráfico brasileño puede determinarse por medio de los pioneros Aloisio Sergio Magalhaes y Alexandre Wollner. En 1962 se inauguró en Río de Janeiro la primera Escuela Superior de diseño Industrial, la cual ha contado con profesores de altísimo nivel como Gui Bonsieppe

Últimas tendencias: el diseño computarizado

Los avances tecnológicos y computarizados dieron paso a una gran evolución del diseño gráfico, facilitando herramientas para la creación de diseños innovadores y de gran originalidad. Al respecto, cabe destacar el uso de programas como Photoshop, Corell Draw, Phox-pro, Free Hand, Adobe Illustrator, Macromedia Flash, Page Maker, entre otros.

Los programas como Corell Draw y Free Hand son los mejores programas gráficos de nuestra época, ya que han sabido capturar la imaginación del artista, ofreciendo desde un principio la posibilidad de hacerla realidad. Además, han solucionado con la evolución de sus programas, ciertas áreas problemáticas y al mismo tiempo han incorporado nuevas herramientas. Entre las mejoras destaca el perfeccionado modulo de impresión, el cual nos permite hacer uso de una práctica mini-previsualización de la impresión.

En Corell Draw los clásicos efectos como las Mezclas o los Contornos han encontrado su lugar en un nuevo Menú de Herramientas Interactivo. Este menú es un nuevo residente de la Caja de Herramientas y nos da acceso a todas las herramientas interactivas. Estos cambios, nos obligan a usar el programa de una manera más productiva y eficiente.

En otro orden de ideas, los programas como Photoshop permiten con sus múltiples herramientas crear y diseñar a base de un material fotográfico, variedad de efectos especiales, con los que podemos lograr maravillosos fotomontajes, dibujos, efectos de luces, texturas entre otras.

Durante el siglo XX, los medios de comunicación aportaron con su desarrollo tecnológico un mayor control del proceso gráfico a los diseñadores, ya que en los años 90 las nuevas formas de comunicación de la era digital presentaron nuevos desafíos, como es el caso del sistema de distribución de información World Wide Web , contribuyendo a una rápida evolución del diseño gráfico a nivel mundial.

Las páginas Web son documentos electrónicos con enlaces de hipertexto o hipermedia que posibilitan la navegación virtual por las informaciones disponibles en Internet. Hasta 1993 la labor de crear páginas Web estuvo reservada a los técnicos en informática que sabían manejar las etiquetas códigos HTML (Hipertext Markup Languaje / Languaje de Marcas de Hipertexto), necesarios para la composición de los elementos de presentación visual, y por este motivo las páginas presentaban fondo gris, texto y alguna decoración.

Con la incorporación de nuevas tecnologías y la llegada de los primeros editores HTML, la web posee ahora mucho más colorido en sus fondos y también diferentes texturas, botones, barras y una infinidad de íconos. La WWW. es un nuevo y complejo campo para el diseño gráfico, que permite múltiples posibilidades de añadir imágenes móviles en animación o en video, fotos, gráficos y textos en un ambiente interactivo. Dreamweaver y Front Page son reconocidos programas para la realización de páginas web (Santue, Enric, 1978).

La industria gráfica de Jalisco.

La industria de las artes gráficas en Jalisco sirve como ejemplo a otros segmentos de la economía por el tipo de tecnologías de punta que utiliza, las cuales se encuentran entre las más caras en el mundo. Tecnologías como CTP (

Computer to Plate) sistema directo a placas que sustituye el quemado de placas tradicional para máquina de offset. Todas estas tecnologías provienen de desarrollos por parte de técnicos en Estados Unidos, Alemania, Italia y España.

La mayor parte de este equipo y maquinaria ha permitido avances de trabajo antes inimaginables tales como: mayor productividad, a menores costos y tener mejor calidad en el producto terminado. Pero el costo de estos avances lo han pagado la microempresa que no cuenta con los recursos para adquirir estas tecnologías, por lo que es imposible competir con los que sí tienen dicha tecnología. Como ejemplo hay que mencionar que la maquinaria va desde un costo de adquisición de \$ 350,000.00 hasta los 2 o 3 millones de USD.

La Comisión del Senado recibió a representantes de la industria de las artes gráficas para conocer la situación por la que atraviesa este sector. Los empresarios destacaron la importancia de la industria en el entorno económico del país, por lo que solicitaron a los legisladores apoyar y estimular su crecimiento.

Una manera de enfrentar esta problemática es de propiciar la unidad entre las diversas empresas de la industria de las artes gráficas en donde se involucre a toda la cadena productiva. Esto ayudara a enfrentar la economía mundial tan llena de incertidumbres y problemas, ya que en los últimos tiempos la industria de las artes gráficas ha trabajado de manera segmentada por lo que está sufriendo consecuencias muy severas en su economía.

Adicionalmente se requiere el generar alianzas estratégicas entre la industria para hacerle frente a la competencia con las grandes empresas, no importa que sean micro o pequeños negocios.

La pequeña empresa ante la globalización.

En el decenio de los años setenta la mayoría de las naciones entraron en una fase caracterizada por la inestabilidad económica. El gran dinamismo de la economía de los países industrializados comenzó a detenerse y a evidenciar que la fase de expansión había concluido, pasando de un periodo de crecimiento sostenido de grandes mercados tradicionales a una situación de mercados estancados, que agudizó notablemente la rivalidad entre las empresas tanto a nivel nacional como internacional, para desarrollarse y mantener sus posiciones a costa de la competencia, Esto significó para la humanidad el inicio de un proceso acelerado de cambios constantes y profundos que apuntaron hacia el surgimiento de un nuevo orden mundial.

En esta etapa sobresalen, como características relevantes de las transformaciones del orden internacional surgidas de la posguerra, los frecuentes desequilibrios macroeconómicos, la aparición de nuevos países industrializados, el incremento del comercio internacional, el inicio de la internacionalización de los procesos de producción, del comercio y de los servicios, asimismo, tienen gran relevancia los fenómenos de cambio en las estructuras productivas de diversas naciones, como son Japón, Alemania, Corea y Singapur; la amplia difusión de las nuevas tecnologías, la creación de bloques comerciales regionales y las alianzas entre las empresas que pretenden promover intereses comunes en áreas diversas, los cambios en el papel del Estado en la dirección de la economía, la paulatina desintegración del campo socialista y los problemas de degradación del medio ambiente.

La inestabilidad y el dinamismo de los acontecimientos de tan diversa índole, han tenido como desenlace la elevación del grado de incertidumbre

respecto al desarrollo de los acontecimientos futuros, y por lo tanto del contexto en el que se desenvolverán los países y sus organizaciones.

En consecuencia se ha vuelto una tarea aún más compleja anticipar, con un buen grado de certeza las tendencias de las variables socioeconómicas y políticas, en el mediano y largo plazo, incluso en el corto plazo. Este fenómeno es llamado "turbulencia" o "ambiente turbulento", se instala en el ambiente de los países y en las organizaciones y del cual Peter Drucker ha hecho un análisis, relacionando el conjunto de factores que generan en forma acelerada modificaciones continuas, que a su vez provocan diferencias en las conductas y en los sucesos en disociación con las maneras aprendidas en el pasado.

Esta situación ha generado una percepción de los mercados, como lugares erráticos, con marcados signos de discontinuidad e incertidumbre en sus comportamientos, donde la intensidad del cambio tecnológico es muy elevada, pero al mismo tiempo discontinuo e incierto con matices de alta impredecibilidad, además de presiones sociales y gremiales crecientes y con nuevas formas de acción.

Uno de los cambios principales en el ambiente externo es la globalización, idea que aparece según Edmundo O'Gorman (1958), cuando se pretende la conquista de América, una vez que de acuerdo con este autor fue "inventada" o "bautizada" y empieza a aparecer como tal en los mapas del "Globo Terráqueo". Es decir, bajo el contexto de la escasez y los problemas de distribución de los recursos y de los productos, la humanidad es considerada como la unidad con posibilidades del intercambio, Esta vieja idea ha resurgido y se ha reforzado, apoyada por la tecnología, en particular en el desarrollo de las comunicaciones, la producción y el procesamiento y almacenamiento de información.

El fenómeno de globalización provoca efectos directos e indirectos en el entorno. Hoy existe un número creciente de empresas que comercializan sus productos en el extranjero; hasta las empresas que operan a nivel nacional enfrentan la competencia internacional y dependen de proveedores de otros países según Edmundo O`Gorman (1958).

En la prensa diaria abundan reportajes acerca de déficit comerciales, demandas proteccionistas o a favor del libre comercio, posiciones empresariales en contra de decisiones sobre política económica, o avances sobre alianzas que revelan nuevas posibilidades del comercio internacional.

Todas las variables sociales, económicas, políticas y tecnológicas de cada país donde pretenden hacer negocios son importantes. El proceso de globalización ha implicado que los distintos procesos productivos y comerciales fortalezcan como nunca sus vínculos a escala mundial. La transformación del comercio internacional ha sido el motor impulsor del crecimiento para un importante número de países dado que implica traspasar el ámbito de la comercialización de productos y servicios para extenderse hacia la provisión de insumos diversos y a las actividades de producción a escala mundial.

En consecuencia no sólo se produce cada vez más para mercados externos, sino incluso los procesos de producción son frecuentemente eslabones de una gran cadena de producción a nivel mundial, la globalización sintetiza complejas transformaciones que trastocan a la organización e impulsan el advenimiento de los sistemas de producción global (la fábrica mundial, la subcontratación internacional, las alianzas, fusiones y asociaciones) y los modelos de producción flexibles en oposición a los establecidos sistemas de producción estandarizada y masiva. La idea del sistema de producción

diferenciada o flexible caracterizado por la automatización de los procesos productivos, y la fusión de la gestión, producción y comercialización en un sólo sistema integrado, todo lo anterior ha significado una aportación en el campo de la administración de empresas.

Sin embargo la globalización no ha incluido al conjunto de las actividades económicas, ya que en todas las naciones, hay sectores que aún tienen un carácter eminentemente doméstico. En esencia, éste proceso constituye una fase avanzada de un proceso de integración, a escala mundial, de las organizaciones transaccionales, regido unilateralmente por ellas (Di Maio, 1992), y en la que se puede reconocer una serie de características sobresalientes como son: el comportamiento creciente del enorme flujo de recursos provenientes de las corporaciones y destinados a la inversión global. Sin embargo, debido a la limitada información disponible sobre sus objetivos reales (creación de empresas, fusiones, etcétera) son difíciles de determinar con precisión los efectos en cada economía y en cada sociedad receptora; en relación a los recursos económicos, el volumen destinado para inversiones directas hacia países subdesarrollados muestra una tendencia decreciente, mientras que el orientado a los industrializados se incrementa (Loyola y Schettino, 1995).

Una de las razones principales de este comportamiento es el cambio en las preferencias de inversiones anteriormente sólo para materias primas y ahora hacia la producción de bienes y a la creciente importancia que han adquirido los servicios, sector en cual cada día más empresas se convierten en transnacionales. Bancos, aseguradoras, transportación, comunicación, publicidad, servicios médicos, invierten o se fusionan con empresas de otros países.

Bajo este escenario es una realidad que en el proceso de globalización las corporaciones transnacionales cuentan con la gran ventaja de su enorme poder económico y capacidad organizativa multiterritorial para enfrentar a la competencia y al resto de los agentes económicos como la fuerza de trabajo, los consumidores y los gobiernos.

Una característica importante es que la administración en esta etapa se ha asociado al desarrollo de ventajas comparativas dinámicas o competitivas, basadas en factores complejos como son los nuevos modelos de producción y la acumulación del conocimiento. Ambos elementos han llevado a redefinir las bases del desarrollo económico mundial, éste, actualmente visto como el resultado esperado de la administración enfocada hacia el incremento de la productividad con calidad, orientación que a su vez se sustenta en los avances científicos y tecnológicos, la premisa anterior según Toffler (1990), lleva a considerar a la educación y a la investigación como los pilares fundamentales, los estudios y reflexiones sobre el papel de la producción de conocimientos en el proceso administrativo del desarrollo económico, por consecuencia de acuerdo con éste autor es posible considerar a la generación de conocimientos, tanto en la versión formal de acumulación del recurso humano (educación, investigación y desarrollo), como en el aprendizaje de la producción de bienes y en la prestación de servicios.

El ambiente actual de los negocios tiene toda la apariencia de seguir siendo tan cambiante, turbulento e incierto como en la década de los años 70. Desde fines de los años 60, los negocios han pasado por un periodo en el cual los factores esenciales del éxito han resultado ser cada vez más ajenos a las decisiones de la organización.

Aún cuando es obvio que las organizaciones de más éxito siempre han sido las más flexibles y adaptables, lo que resulta novedoso en la situación actual es la diversidad, el ritmo y la interrelación de los cambios. Hoy en día tienen la misma importancia, los cambios en los valores sociales, en las disposiciones gubernamentales y los acontecidos en las fórmulas de crecimiento de la energía y la economía.

De acuerdo con Gibson (1994), nuestra sociedad ha evolucionado gracias a la creación de organizaciones especializadas que proporcionan los productos y servicios requeridos. La razón fundamental de la existencia de las organizaciones es que ciertas metas solo pueden alcanzarse mediante la acción concertada de grupos de personas.

La organización depende del ambiente externo, no únicamente para sus insumos sino también para la aceptación de sus productos. El medio de ajuste para que la organización se adapte a las demandas ambientales lo constituyen los canales de información. Estos canales se integran en una estructura de individuos, equipos, instrumentos y datos, conocida con sistema de Información de Mercadotecnia, (SIM), (Weiers 1992). El objetivo principal de este Sistema es poder alimentar de información oportuna a la organización, de tal manera que las actividades de ésta incrementan su desempeño.

Entonces el análisis ambiental es una parte esencial e integral del proceso de planeación, es uno de los puntos de arranque, ya que establece el marco de trabajo contextual. Una estrategia de negocios que satisfaga las condiciones ambientales cambiantes debe ser una estrategia para todo el negocio, debe englobar estrategias de mercadotecnia, de tecnología, de recursos humanos, financieras, de relaciones públicas y de relaciones con el gobierno.

Por lo tanto, el análisis ambiental se torna indispensable para la toma de decisiones y en particular para la actividad de los ejecutivos. Este análisis consiste en considerar al medio ambiente de negocios como una serie continua de fenómenos que ocurren al menos en dos dimensiones tiempo y espacio.

El objetivo del presente proyecto es contribuir en la definición del futuro y de construir escenarios sobre la base del pasado y el presente.

El punto central de la atención, para efectuar las tareas del análisis del medio ambiente, es la llamada "ventana del tiempo", desde la cual se perciben posibles escenarios de tres a cinco años después. Es decir una de las funciones de los ejecutivos es evaluar las implicaciones procedentes del análisis del ambiente así como las opciones estratégicas adecuadas para la organización; actualmente la mayor parte de su atención tiende a centrarse en un horizonte temporal de corto plazo, pues la aceleración de los acontecimientos ha hecho más difícil la percepción de los asuntos a resolver, los fenómenos se convierten en urgentes e importantes y de ésta manera se tratan de resolver. Son dos las maneras de abordar la "ventana del tiempo". La primera es identificar y analizar el alcance macroeconómico de las tendencias a largo plazo, dar un brinco hacia el porvenir a través del desarrollo de escenarios opcionales para los próximos diez o quince años, la segunda consiste en poner atención en el presente, vigilar los eventos a medida que suceden, unir las evidencias para obtener un cuadro coherente y después proyectarlo para crear una imagen del futuro dentro de cinco años, es decir, es un proceso de obtención y análisis de información que tiene el mérito de producir un conocimiento más preciso del presente que posibilita armar la plataforma para el desarrollo de pronósticos más acertados (Gudiño,1996).

Las oportunidades que puede tener la pequeña empresa ante la globalización y que se ha visto forzada a enfrentar gradualmente ante la competencia internacional, le exigen a este tipo de empresas trabajar más formalmente para planear su desarrollo y crecimiento, mediante estrategias que le permitan ser más competitivos en el mercado. Y a la vez identificar los puntos donde hace falta realizar esfuerzos, mediante un diagnóstico mercadológico para el desarrollo de estrategias comerciales.

En los cambios en lo que se ve involucrada la sociedad y los países en los últimos años es imperativa la adaptación a las circunstancias, a una planeación y adaptación al entorno, las empresas y las personas que se adaptan al cambio son las que mantienen su posición o la desarrollan.

2.2 Administración estratégica.

De acuerdo con Delgadillo (2002) el concepto de Administración Estratégica es el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico tanto del ambiente externo, como el ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados.

Diagnóstico:

Para realizar el diagnóstico de la organización, institución o centro de trabajo es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que

constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Por otro lado, para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

Para facilitar el diagnóstico del entorno y establecer criterios homogéneos que permita el diálogo entre los miembros de la organización, es conveniente establecer categorías de análisis. De acuerdo a Gudiño (1996) son: Económica-financiera, política- legal, tecnológica, proceso organizacional y la categoría que corresponda a la función sustantiva de la organización, institución o centro de trabajo, es decir su razón de ser.

El diagnóstico interno se facilitará con las siguientes categorías de análisis: Recursos humanos, recursos físicos y/o materiales, recursos financieros y/o presupuestales, recursos técnicos y/o tecnológicos, procesos gerenciales y procesos sustantivos (está categoría también deberá identificarse en función de la naturaleza de la organización).

A continuación se presentan en la tabla 1 y 2 las categorías de análisis del entorno y algunas de las variables que pueden estar involucradas. Cada organización, dependiendo de su naturaleza deberá exponer y describir las variables que le competen.

ANÁLISIS EXTERNO	
CATEGORIAS DE ANÁLISIS	VARIABLES
Factor económico-financiero: incluye todos los aspectos monetarios que afectan los procesos organizacionales.	Presupuesto institucional, determinación de prioridades del gasto, sueldos y salarios, políticas de financiamiento, etc.
Factor político-legal: involucra las cuestiones de esta índole que inciden en la organización.	Estabilidad política, disposiciones legales, mecanismos de comunicación, etc.
Factor tecnológico: componentes actuales inherentes a la organización.	Cambio tecnológico, tecnología computacional, tecnología aplicada a los servicios que otorga la organización, etc.
Proceso mercadológico: incluye el mecanismo para la venta y otorgamiento de servicios.	Servicios sustantivos que proporciona la organización, clientes (tipo, cantidad), usuarios, oferta, demanda, etc.
Proceso organizacional: incluye todas las condiciones que la organización establece y que la caracteriza para cumplir con su misión.	Estructura orgánica, procesos de servicio, liderazgo y toma de decisiones, líneas de comunicación, imagen interna y externa, etc.

Tabla 0-1

ANÁLISIS INTERNO	
CATEGORIAS DE ANÁLISIS	VARIABLES
Recursos humanos (algunos autores lo identifican como el Factor Humano de la organización)	Tipo, cantidad, formación profesional, competencia (entendida como el máximo nivel de especialidad requerido en la organización, institución o centro de trabajo), experiencia, grado de motivación/actitudes, nivel de satisfacción, sistema de remuneraciones y compensaciones (evaluación y valoración del desempeño), promoción, seguridad y estabilidad en el empleo, productividad, clima organizacional, nivel de conflicto, sistema de capacitación y desarrollo, comunicación, etc.
Recursos físicos/materiales	Cantidad y calidad del espacio, cantidad y calidad del mobiliario, cantidad y calidad del equipo asignado, mantenimiento, seguridad, limpieza, etc.
Recursos financieros/presupuestales	Sistema contable-presupuestal, flexibilidad en el manejo de recursos internos/externos, estructura de costos y gastos, distribución del ingreso, fuentes de financiamiento, etc.
Recursos tecnológicos/técnicos	Los propios de la naturaleza de la organización. En el caso de una institución educativa pueden ser: tecnología educativa, material de apoyo y modalidades educativas.
Proceso gerencial	Proceso de toma de decisiones, sistema de planeación, sistema de evaluación y control, sistema de información, grado de cumplimiento de metas, etc.
Procesos sustantivos (según la organización tendrán el nombre de los servicios que proporcionen, en el caso de una institución educativa son los procesos académicos)	Las variables también dependen de la naturaleza de la organización; para la misma institución educativa se refiere a: necesidad que satisface, reputación e imagen, accesibilidad, calidad, investigación y publicaciones, niveles académicos o modelo académico, satisfacción de los usuarios-clientes, etc.

Tabla 0-2

Diagnóstico ambiental consiste en el conjunto de conclusiones emanadas del análisis del medio ambiente. Estas conclusiones tienen dos grandes vertientes:

1. Determinación de la tendencia del mercado: crecimiento rápido o crecimiento lento. Las estrategias derivadas serán diferentes dependiendo de la situación del mercado.
2. Determinación de las áreas de oportunidad o de amenaza.

¿Por qué analizar y diagnosticar el medio ambiente? Existen varias razones para establecer el análisis y el diagnóstico del medio ambiente tales como:

1. El medio ambiente cambia tan rápido, que los administradores necesitan sistemáticamente estudiarlo; de otra manera, quedan fuera del mercado.
2. Los administradores necesitan investigar el medio ambiente para determinar:
 - Los factores que son amenazas para la organización y fijar las estrategias para hacerles frente, o salir lo mejor librados.
 - Los factores que representan oportunidades para la organización y fijar las estrategias adecuadas para aprovecharlas al máximo.

Si alguien no desea salir de su encasillamiento de administración reactivo, esto es, que observa las experiencias de los demás para seguirlos, nunca superará a las empresas que sistemáticamente analizan y diagnostican el medio ambiente.

De acuerdo a J.C. Trout y Al Ries (1996) una forma de enfrentarse a un mundo impredecible es si logra ser lo suficientemente flexible en su organización.

Conforme lleguen los cambios a su categoría tienen que tener la voluntad de cambiar, y cambiar rápidamente.

Estas organizaciones son más efectivas que aquellas que no lo hacen. El diagnóstico requiere que el estratega “decida” a partir de los datos conocidos y de otros desconocidos y evaluar algunos como importantes y otros como no tanto: éste es el núcleo del diagnóstico.

Precisamente por ser una labor eminentemente afectada por el decidor, nuevamente hace su aparición la importancia de estudiar al ejecutivo y los estados en que toma decisiones como factores que afectan al diagnóstico.

Diagnóstico de la organización:

Diagnóstico de la Organización es definido como el proceso por el cual los estrategas examinan los factores organizacionales de las finanzas y contabilidad, mercadotecnia, producción y operaciones, de personal y relaciones laborales, así como los recursos corporativos para determinar en cuál la organización tiene fuerzas o debilidades significativas para poder aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas (Bernar Chester, 1989).

Si solamente nos inclinamos por las ventajas, se corre el riesgo de minimizar las desventajas, con el consecuente riesgo de que la competencia analice en contra de la nuestra. Preferible que las conozcan primero los interesados directos y las remedien u oculten, según dicte la estrategia más conveniente.

Ninguna empresa es igual de fuerte en todas sus funciones y divisiones. Alguna empresa tiene una gran fortaleza en el diseño de su producto, en su fuerza de venta etcétera.

Por lo tanto para poder analizar y diagnosticar a la organización es muy importante identificar claramente las fuerzas y debilidades de la misma, evitando todo tipo de subjetividad, Para esto, será necesario contar con la información más fidedigna que se pueda si no se tiene, ya se descubre, de entrada, una gran debilidad.”

De acuerdo con Steinter (1996), el Análisis de Portafolio son valiosos auxiliares como la matriz de Boston Consulting Group y diagnósticos, tanto externos como internos, son las representaciones conceptuales denominadas matrices, las cuales permiten al estratega tener elementos de juicio que le permitan realizar mejores y más rápidos diagnósticos.

Las matrices tienen como común denominador enfrentar variables, y obtener, en consecuencia, una clasificación genérica de una entidad que puede ser un producto o servicio, un departamento o toda la planta, o una persona o equipo.

A continuación se pone un ejemplo de la Matriz Boston Consulting Group cuyo propósito es representar la información que se obtendrá de la empresa:

De acuerdo a Kotler y Gary Amstrong (2001) la matriz de participación de crecimiento del El Boston Consulting Group es un método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (SBU) de una empresa

en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado. Las SBU se clasifican como estrellas, vacas de dinero, interrogaciones y perros.

Estrellas. Las estrellas son ramos o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará y se convertirán en vacas.

Vacas de dinero: Las vacas de dinero son ramos o productos de bajo crecimiento y alta participación. Estas SBU establecidas, que han tenido gran éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado, producen mucho efectivo que la empresa utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras SBU.

Interrogaciones: Las interrogaciones son unidades de negocio con baja participación en mercados de alto crecimiento. Estas SBU requieren mucho efectivo para mantener su participación de mercado y para incrementarla.

Perros: Los perros son ramos y productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas Unidades podrían generar suficiente efectivo para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de éxito.

La definición de planeación estratégica formal y sus ventajas.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten

en la base para tomar decisiones presentes. Su esencia consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de decisión para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Según Steiner (1996) un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que puede simular el futuro, -en papel-. En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y comenzar de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

La estructura para la toma de decisiones en toda empresa.

Uno de los atributos más sustanciales de un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos.

Una compañía, al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que así los ejecutivos a niveles inferiores puedan tomar sus decisiones conforme la alta dirección.

Sin un programa de planeación organizado será mucho más difícil para los ejecutivos a nivel inferior tomar las decisiones deseadas.

Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. La dirección dispone de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa.

Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de decisión para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Una de las grandes ventajas es que puede simular el futuro, -en papel-. En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y comenzar de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

Uno de los atributos más sustanciales de un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos.

Una compañía, al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que así los ejecutivos a niveles inferiores puedan tomar sus decisiones conforme la alta dirección.

Sin un programa de planeación organizado será mucho más difícil para los ejecutivos a nivel inferior tomar las decisiones deseadas.

Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. La dirección dispone de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa.

Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección.

Es importante replantear las estrategias del negocio por los cambios constantes y rápidos del mercado, desarrollar nuevas líneas, servicios, promoción, atender nuevos mercados, es por eso que se tiene que identificar la etapa actual en que se encuentra la empresa y desarrollar un plan para la siguiente etapa o ciclo de vida.

2.3 Ciclo de vida del producto:

De acuerdo a Steiner (1996) decir que un producto tiene un ciclo de vida significa afirmar cuatro cosas:

- Los productos tienen una vida limitada

- Las ventas del producto pasan por distintas etapas, cada cual supone retos diferentes para el vendedor.
- Las utilidades aumentan y disminuyen en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto
- Los productos requieren estrategias diferentes de mercadotecnia, finanzas, producción, compras y recursos humanos en cada etapa de su ciclo de vida.

Las empresas deben anticipar la trayectoria de evolución de un mercado a medida que es afectada por nuevas necesidades, competidores, tecnología, canales y demás desarrollos.

Un mercado evoluciona siguiendo cuatro etapas: iniciación, crecimiento, madurez, y decadencia. A continuación se describen e ilustran estas etapas.

De acuerdo a Kotler los ciclos de vida de un producto son:

Etapas de introducción.

La introducción toma tiempo, y el crecimiento de las ventas puede ser lento.

Una compañía, sobre todo pionero en el mercado, debe escoger una estrategia de lanzamiento que sea congruente con el posicionamiento que se piensa dar al producto.

Etapas de crecimiento.

Si el nuevo producto satisface al mercado, entrará en una etapa de crecimiento en la que las ventas comenzarán a subir rápidamente. Los adoptadores tempranos seguirán comprando, y otros compradores seguirán su ejemplo, sobre todo si oyen cosas buenas acerca del producto. Atraídos por las

oportunidades de lucro, competidores nuevos entrarán en el mercado, introducirán nuevas características del producto, y el mercado se expedirá.

Las utilidades aumentan durante la etapa de crecimiento, a medida que los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande y los costos de fabricación unitarios bajan. La empresa utiliza varias estrategias para sostener un crecimiento rápido del mercado el mayor tiempo posible: mejora la calidad del producto y añade nuevas características y modelos; ingresa en nuevos segmentos del mercado y usa nuevos canales de distribución; altera la orientación de parte de su publicidad, ya no para crear conciencia del producto sino para fortalecer la convicción de que el producto es bueno. “7

Etapa de madurez.

Cada compañía que entre al mercado buscará una posición, ubicándose junto a un competidor o en un segmento desocupado. A la larga, los competidores cubren y atienden todos los segmentos importantes del mercado.

Conforme se reduce el crecimiento en el mercado, éste muchas veces es seguida por una consolidación, a causa del surgimiento de nuevos atributos que tengan un mayor atractivo del mercado.

Etapa de declinación.

A la larga, la demanda del mercado por los producto presentes comenzará a decaer. El nivel total de necesidades se reduce, o surge una nueva tecnología que reemplaza a la anterior. “8

2.4 Investigación - acción

Existe una gran diversidad de finalidades y funciones posibles para la investigación acción así como una pluralidad de lenguajes epistemológicos que le puedan servir de marcos de referencia, ahora hay que reconocer que los escritos analizados tampoco nos llevan a concluir que existe una unidad metodológica e instrumentación de la investigación-acción. La diversidad de métodos, instrumentos, técnicas de investigación científica, por otra parte, es un hecho reconocido en ciencias humanas (Herman, 1983).

Entendemos por instrumentación el conjunto de medios (los cómo) con que cuenta un investigador (individuo o grupo) para alcanzar sus objetivos, es decir, las finalidades y funciones que signa a la investigación-acción. Se considera como aparato que permite tener “contacto con la realidad” (De Bruyne y Al: año; 193).

Amegan y Al. (1981) afirman: aunque la investigación-acción no tenga una metodología propia, por la naturaleza de los problemas que aborda generalmente y los fines que persigue, un enfoque de concepción sistémica le conviene más que cualquier otro.

La investigación acción no excluye por ello la utilización de otros métodos de investigación como por ejemplo, para definir o analizar la situación problemática, evaluar la pertinencia de las soluciones propuestas.

De Bryne y Al. (1984), sitúan el modo de experimentación de la investigación-acción como forma de experimentación del terreno, transforma igualmente los papeles del investigador y de los sujetos que participan en la experiencia así como sus relaciones mutuas.

La investigación – acción es una metodología flexible que permite adaptaciones y genera propuestas concretas. A continuación podemos ver un acercamiento de los orígenes de la investigación – acción

Otra visión de los orígenes nos puede ayudar a aclarar las razones del uso en esta tesis de la investigación – acción:

“Robert Frank (1981), resume así los orígenes de la Investigación - acción:

El nombre de investigación – acción, o action-research, se usó, hace ya cuarenta años, para designar el trabajo efectuado por Kurt Lewin durante la guerra de 1940-45, a petición de los poderes públicos americanos: había de procurar notificar las costumbres alimenticias de la población para paliar la penuria de ciertos artículos. ¿Por qué no?... Lo que parecía nuevo es que se llamara a investigadores, no para realizar encuestas o análisis para uso de quienes decidirían las medidas a tomar, sino para que ellos mismos se convirtieran en actores del cambio. Un investigador – actor, una investigación – acción, fue – aún lo es casi siempre- el hecho de las investigaciones psicológicas y psicosociológicas. Su finalidad: transformar los comportamientos. Las costumbres, las actitudes de los individuos o de las poblaciones, mejorar las relaciones sociales e incluso modificar las reglas institucionales de una organización. ¿Para qué? Para asegurar una mejor adaptación o integración de los individuos a su entorno, y una mayor cohesión, eficacia o lucidez a las instituciones en la persecución de los objetivos.”

“El propósito de la investigación – acción, en comparación con gran parte de la investigación tradicional o fundamental, es resolver los problemas diarios inmediatos y acuciantes de los profesionales en ejercicio. Elliot (1981) ha definido la investigación – acción como “el estudio de una situación social con miras a

mejorar la calidad de la acción dentro de ella”. La investigación-acción la llevan a cabo los profesionales en ejercicio tratando de mejorar su comprensión de los acontecimientos, las situaciones y los problemas para aumentar la efectividad de su práctica. Esta investigación no tiene como meta fundamental la redacción de informes de investigación y otras publicaciones”. La investigación – acción tiene propósitos diferentes a los de la investigación tradicional, es una metodología que busca resultados concretos, que pueden aplicarse a la organización a partir del desarrollo de un diagnóstico, es una metodología que por naturaleza permite que la empresa se vea beneficiada con sus bondades.

La investigación – acción interviene para identificar problemas, soluciones y diseñar planes de acción que la organización por sí misma o con el apoyo del consultor podrá llevar a cabo.

“La investigación – acción pretende proporcionar materiales para el desarrollo del juicio práctico de los actores en situaciones problemáticas. La validez de los conceptos, los modelos y los resultados que genera depende no tanto de las pruebas de verdad científicas cuanto de su utilidad de ayudar a los profesionales a actuar de manera más efectiva, más capaz e inteligente. Las teorías se validan mediante la práctica. Así la investigación – acción se fundamenta en la teoría del currículum”.

“P. De Bruyne (1974) sitúa la Investigación – Acción en una corriente de investigación basado en la dinámica del cambio e inciden simultáneamente en su producción concreta y en el estudio de su proceso o de sus efectos para afirmar: Como indica su nombre investigación – acción apunta, simultáneamente, a conocer y a actuar; su proceder es una especie de dialéctica del conocimiento y de la acción. En lugar de limitarse a utilizar un saber existente, como la

investigación aplicada, tiende simultáneamente a crear un cambio en una situación natural y estudiar las condiciones y los resultados de la experiencia efectuada”

Es una metodología que no es rígida, se adapta dependiendo de las necesidades de la organización cliente, y ese es un requisito básico para el contexto de este tipo de estudios.

“La flexibilidad metodológica que consideramos característica de la investigación – acción se puede manifestar a distintos niveles y en distintos grados dentro de un nivel.”

“La flexibilidad metodológica también se observa a nivel de la utilización de las técnicas de recogida de datos. Así la encuesta informativa se convierte en una encuesta feed-back (Landry y al., 1984; Rhéaume, 1982, p. 50), una encuesta participativa o una encuesta concienciadora (Grell y Wéry, 1981, Lamoreaux y al., 1984); la observación participante es utilizada por diversos investigadores (Angers y Boouchard, 1988; A. Morín, 1979; Bouchard y al., 1984).

Cuando una investigación profesional hace una investigación – acción con un grupo de personas (“actores”, “clientes”, “prácticos”), la elección del método o de las técnicas y de los instrumentos puede estar predeterminada por el investigador, asegurado al mismo tiempo una flexibilidad metodológica a otro nivel (las propias técnicas, el modo de investigación o la definición del objeto – problema de investigación);

Esta elección también puede estar semi-determinada:

Los investigadores no tienen que ofrecer un método completo y uniforme de evaluación sino más bien un modelo, una experiencia y un conjunto de herramientas para utilizar a la hora de responder a las necesidades y las

características, a veces idénticas, a veces particulares, de los programas (de intervención). (Mercier y Milstein, 1978: 90)..."

En un primer tiempo, se trata de que los investigadores que han recibido el encargo de una organización cliente hagan el diagnóstico de la situación problemática. Este diagnóstico se hace a partir de un cuestionario de encuesta concebido en una perspectiva de auto administración."

En el caso de este trabajo de investigación se eligió la entrevista individual para los miembros clave de las organizaciones estudiadas y se complementó con información secundaria aportada por la organización donde se apreciaba el comportamiento histórico de las ventas, número de personal, productividad, rentabilidad, entre otros factores.

"En un segundo tiempo, los resultados de la encuesta se reinyectan en el seno del conjunto de la organización. El diagnóstico se devuelve a todos los miembros de la organización a través del informe escrito, y de una manera más personal, por medio de entrevistas en grupos. Es la fase del feed-back, de la apropiación del diagnóstico... En el plano de la acción, la fase de feed-back permite sensibilizar a los miembros sobre su propia situación y favorecer la salida de formulaciones de soluciones posibles por parte de los miembros. En este momento la gente se fija objetivos, se traza plan de acción para modificar la situación percibida como insatisfactoria."

En cada caso se tuvo una presentación a la dirección de la empresa y a los miembros clave donde se presentaron los resultados del diagnóstico y se sugirieron planes de acción de acuerdo a los resultados, solamente en una empresa se tuvo que presentar ante cuatro foros diferentes por la delicadeza de los resultados y de las relaciones familiares en la estructura organizacional.

“Unas notas cedidas por la investigadora Célina Mercier nos confirman, en conjunto, esta presentación del método de la encuesta feed-back. En ellas se define como un método de diagnóstico y de intervención en una organización. El estudio se realiza en tres fases sucesivas

1. Entrada en la organización

- Establecimiento de un contrato entre consultor –cliente;
- Definición de los objetivos de intervención;
- Definición de los posibles medios para alcanzar los objetivos;
- Establecimiento de las reglas de juego, de las condiciones de realización, de los papeles de las partes ;
- Diagnóstico inicial;
- Creación de hipótesis referentes a las alternativas de explicación del fenómeno.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Se llevaron a cabo 4 entrevistas de los dos socios de la empresa y los dos únicos empleados que laboran actualmente, para identificar la percepción desde diferentes puestos en cuanto a la calidad de operar de la empresa.

Independientemente de los resultados se obtuvo información uniforme de cada uno de los entrevistados aún que cada uno de ellos tienen diferente nivel de preparación y puesto, lo que simplifica para tomar decisiones de mejora para la empresa.

3.1. Análisis de entrevistas

El tipo de cultura que se vive en la empresa es de cordialidad y confianza, al ser pocos empleados la comunicación organizacional se da de manera horizontal, pues en el orden vertical solo existe una jerarquía superior a los dos empleados que se tienen, que es el puesto de Gerente General.

Se aprecia también la figura del socio que aporta ideas y capital y también mantiene una comunicación horizontal con el Gerente General aportando ideas y comentarios sobre lo que se observa como aciertos u omisiones.

Falta de conocimiento sobre el tipo de productos:

Es importante destacar que en el caso del chofer y la secretaria falta informarles mejor sobre el tipo de mercancía que se maneja y cuáles son sus usos e implicaciones en la industria de las artes gráficas; sobre todo si esto es lo que se maneja como ventaja competitiva del negocio, se hace imperante un curso de capacitación para los empleados en el manejo y uso de los materiales para poder asesorar a los clientes en caso de ser necesario.

La Visión y Misión del Negocio:

Juan Domingo, Pedro y Karla tienen bastante clara la misión de la empresa a pesar de que esta no se encuentra escrita, se detecta una debilidad al no tener definida una estrategia ni una visión a futuro, dentro de la empresa no se percibe una ventaja competitiva clara por parte de los empleados, ésta se basa principalmente en la atención personalizada y en la rapidez de entrega de pedidos, la cual no siempre es real pues existen casos en que no se cuenta con la mercancía en piso y es necesario pedir a México con tres o cinco días de espera en promedio.

Clima de trabajo:

El ambiente de trabajo se percibe como bueno y agradable por parte de los miembros que conforman la empresa.

Las instalaciones les parecen buenas a la situación que vive actualmente la empresa pero en relación a los espacios para el almacenamiento de la mercancía es pequeño porque hay veces que es conflictivo el acomodo de las mismas.

Soporte al cliente:

Se considera que la asesoría técnica es excelente y es una de las principales ventajas de la empresa sobre la competencia, pues se capacita a los clientes en el uso de la mercancía y en las diferentes opciones que ofrece el mercado. Esta opinión se da principalmente en el nivel gerencial y en el socio, pues es la misma gerencia la que atiende a los clientes y les otorga esta asesoría; reiterando sobre este punto, como la empresa sigue un crecimiento acelerado, según lo planeado por la gerencia, llegará un momento en que la

gerencia no podrá atender a todos los clientes y el nivel de asesoría que se mantiene como ventaja competitiva principal no se logrará, al menos que se lleven a cabo capacitaciones constantes al personal sobre el equipo y materiales que se manejan en el negocio de tal forma que ofrezca la asesoría mejor o igual a la que se está dando actualmente.

Mezcla de productos y Servicios:

En lo que se refiere al tipo de productos para ampliar la mezcla ofrecida no se especifica muy bien en las entrevistas sobre qué rubro debe darse. Aquí se sugieren dos vías, elaborar un listado de productos requeridos por los clientes y que no se tienen en stock o bien preguntar a los mismos clientes qué productos serían convenientes para ellos que la empresa ofreciera, para de esta forma ampliar la oferta en base a números y no a percepción de la gerencia.

Situación respecto a la competencia:

Sobre la competencia los niveles inferiores aun no la identifican con nombre, mientras que la gerencia sí lo hace hablando de Industria y Comercio, Cortemex, Pfeifer y Die Suplayer.

La gerencia comenta que estas empresas tienen un área de influencia determinada y una parte de la República se encuentra descuidada (El bajío) y es allí en donde se pretende atacar.

Manejo de Información:

Se conoce la existencia de una base de datos de clientes, pero solo el Gerente General tiene dicha base estratificada. Esto indica que el único tomador de decisiones es el gerente.

Se detecta una debilidad pues no se cuenta con un plan de ventas establecidas y formales, las juntas son demasiado espaciadas y en cuanto a la

solución de problemas surgidos ya sea con los clientes o con empresa y empleados no se establece si se le da un seguimiento por escrito.

Se detecta que la administración se encuentra evolucionando pues se están desarrollando los controles de seguimiento para proveedores, pagos y cobranza.

Como debilidad podemos encontrar que no se ha desarrollado aún un instrumento de medición de la satisfacción del cliente ni de seguimiento.

Se detecta que no se tiene uso de estadísticas ni de la información que genera la base de datos de clientes, se perciben desarticulados los departamentos y el único lazo de unión entre ellos es la Gerencia General.

3.2. FODA

Fuerzas de la Organización:

Como ventajas percibidas, por los empleados, que se entregan a los clientes se mencionan:

- La asesoría y capacitación.
- Servicio a clientes.
- Entrega rápida
- Variedad de producto
- Búsqueda de productos que no existen en inventario
- Mejores precios que la competencia.
- Curso de uso de matrix
- Facilidades de pago

Oportunidades:

Para dar un mejor servicio se percibe que es necesario tener mayor variedad de productos y salir más al interior de la República.

Los empleados perciben a la empresa en unos años como una empresa con un número mayor de clientes; en cuanto al gerente opina que la empresa ha crecido conforme lo planeado pero que es necesario controlar el crecimiento para no aumentar la cartera vencida del negocio y continuar con un flujo efectivo sano.

Debilidades Organizacionales:

Entre los principales obstáculos se encuentran el tiempo para darse a conocer, un capital de trabajo mayor y más personal, pero el principal obstáculo es que la venta se canaliza principalmente por una sola persona.

En cuanto a incentivos para los clientes no se manejan en términos generales, se da algún descuento por volumen pero no se encuentra nada establecido.

En lo que se refiere a incentivos para los empleados tampoco se tienen.

No existe una garantía por escrito, los empleados saben que si algo está mal deben cambiarlo y la gerencia les da esa capacidad de decisión pero es necesario establecer y definir criterios para aplicar las garantías, pues el empleado percibe que es la gerencia la única tomadora de decisiones en la empresa.

Amenazas:

El arancel a los productos de importación que se comercializan, no se tiene con certeza que pueda suceder, ya que durante este sexenio presidencial que esta por terminar se ha visto carente de definiciones importantes por parte del Senado, en lo que respecta a reformas fiscales, reformas energéticas y reformas laborales.

Dependencia de trabajar como representante de compañías mexicanas y no importar directamente de proveedores asiáticos.

3.3. Estilos de Dirección

Los empleados coinciden en que es necesario que el Gerente General delegue más actividades administrativas y que la atención a clientes se delegue a una persona en oficina y el se dedique a contactar a nuevos clientes, dando un seguimiento mensual a los clientes actuales en forma directa pero siempre pendiente de que se les esté entregando un buen servicio a los clientes actuales. La forma de dirección es autocrática pues la gerencia toma las decisiones y las transmite a sus subordinados, esto es normal pues no se tienen mandos medios, a quienes se les pueda asignar alguna autoridad, pero también se da porque no se tienen por escrito las actividades y obligaciones de cada uno de los puestos.

3.4 Diagnóstico

Como principales obstáculos se identifican:

- Administración y toma de decisiones altamente concentrada en la gerencia general.
- Falta de descripción de puestos, misión, visión, estrategia etc., es decir todo lo que conforma el portafolio administrativo de una empresa; si se desea crecer es imperante su desarrollo, pues la falta de una planeación administrativa y una guía estratégica es la causa del fracaso de la mayoría de la Pymes en su trayectoria a empresas medianas.

- Identificar la mezcla de productos clara, esto se deberá realizar una vez establecida la estrategia del negocio.
- Al conocimiento de la competencia le falta ser estructurado, es decir establecer ventajas y desventajas, estrategias de precio, producto, áreas de cobertura, y promoción; para identificar nichos de mercado los cuales deban ser atacados.
- Los procesos deben ser documentados y comunicados a los empleados de la empresa, esto con la finalidad de que las decisiones se tomen de manera uniforme.

3.5 Análisis del estudio realizado a la empresa Suministros

Gráficos e Industriales

Metodología:

Se contactó a 25 empresas que se muestran en la siguiente tabla, pero la muestra real se conformó por 22 empresas encuestadas.

<i>Empresas encuestas</i>	
Cajas y Etiquetas Impresas	Litoprint
Cartographic	Maquiladora Gráfica Mexicana
Comercializadora Peosa	Peosa
Corrugados y plegadizos de cartón	Precisuajes Olvera
Degollado Impresores	Ruben Salvador Dueñas
Graficos Suajes	Suajes Alvarado
Hernandez Norma	Suajes B y B
High Pack	Suajes y empaques
Imprex	Suajes y maquilas de Occidente
Imprimatur	Tecno Suajes Castañeda
Industrias Asturias	VyP Suajes
Juarez Juarez	Zigno impresores
Ki Graphic	

Las empresas que se negaron a cooperar en el proyecto son: Degollado Impresores, Suajes Alvarado, Suajes y Empaques.

Conocimiento

Podemos observar que en los proveedores conocidos por las empresas encuestadas son principalmente : La Compañía, Industria y Comercio y Suministros Gráficos e Industriales con 12 menciones cada una, en menor proporción con seis menciones menos encontramos a Distribuidora Gráfica y Sánchez con 3 menciones cada una, después la muestra se dispersa en más de 20 empresas distintas, lo que podemos entender como una industria altamente fragmentada por la variedad tan grande de insumos que manejan.

Proveedores de insumos a los que han comprado		
	Frecuencia	Porcentaje
Compañía industria y comercio	12	52%
Suministros G & I	12	52%
Distribuidora Grafica	3	13%
Sánchez	3	13%
Artigraphic	1	4%
Color Technology	1	4%
Corporativo grafico	1	4%
Expresslex	1	4%
Gráficos de occidente	1	4%
Gráficos Express	1	4%
Haywaka de Occ	1	4%
Jaxer	1	4%
Jose Julián Sánchez	1	4%
Libra proveedora de papel	1	4%
Liht Kem	1	4%
Lumen	1	4%
Master For	1	4%
Mundo madera	1	4%
Para Gráficos	1	4%
Prolapag	1	4%
Proxana	1	4%
Rexar	1	4%
Romexa	1	4%
Serial Graphic	1	4%
Villalobos Moreno Sergio	1	4%

Percepción positiva.

Cuando se cuestionó a los entrevistados sobre cuál es la mejor compañía en diferentes aspectos obtenemos que la empresa más reconocida en cuanto a su calidad es Compañía Industria y Comercio con 11 menciones (50%), las demás menciones se dispersan Sánchez, Color Technology, etc.

En lo que respecta a entregas a tiempo encontramos a Suministros Gráficos & Industriales con 7 menciones, que sumadas a las personas que respondieron a Compañía Industria y Comercio y Suministros Gráficos & Industriales con 4 menciones como ambos, la empresa obtiene 11 menciones es decir el 50% de la muestra.

<i>La mejor empresa en entregas a tiempo</i>	
Suministros G & I	7
Compañía Industria y comercio y Suministros G&I	4
Todos	2
Color Technology	1
Compañía Industria y comercio	1
Cooperativo gráfico	1
Graficos Express	1
Lith Kem	1
Romexa	1
Serial Graphic	1
Villalobos Moreno Sergio	1

<i>La mejor empresa en Calidad</i>	
Compañía industria y comercio	11
Sánchez	2
Color Techology	1
Compañía industria y comercio y suministros G&I	1
Es diferente producto	1
Liht Kem	1
Proxana	1
Romexa	1
Todos	1

En cuanto amabilidad es Suministros Gráficos & Industriales con 9 menciones, 41%, y en segundo lugar encontramos a Compañía Industria y Comercio con 7 menciones 32%. Es evidente que los esfuerzos de la empresa por ofrecer un trato amable están siendo percibidos por los clientes, estos mismos resultados los encontramos en lo que se refiere al servicio; es importante destacar que el 22% de los porcentajes obtenidos por cada empresa son compartidos por ambas, es decir se perciben como iguales por 5 empresas encuestadas.

<i>La mejor empresa en amabilidad</i>	
Compañía Industria y comercio y Suministros G&I	5
Suministros G & I	4
Compañía Industria y comercio	2
Todos	2
Color Technology	1
Cooperativo gráfico	1
Distribuidora Gráfica	1
Lith Kem	1
Master For	1
Romexa	1
Serial Graphic	1
Villalobos Moreno Sergio	1

<i>La mejor empresa en servicio</i>	
Suministros G & I	5
Compañía Industria y comercio y Suministros G&I	4
Compañía Industria y comercio	3
Todos	2
Color Technology	1
Cooperativo gráfico	1
Graficos Express	1
Lith Kem	1
Master For	1
Romexa	1
Serial Graphic	1

En asesoría técnica Compañía Industria y Comercio cuenta con 6 menciones, el 27%, ocupa el primer lugar, mientras que Suministros Gráficos & Industriales aparece con 4 menciones; dos de estas compartidas con Industria y comercio. Es importante destacarlo pues la gerencia comenta que está es su

principal ventaja la cual no se ve reflejada en la opinión de los clientes; respecto a precio observamos la misma diferencia.

<i>La mejor empresa en precio</i>	
Compañía industria y comercio G&I	7
Suministros G & I	4
Sánchez	2
Todos	2
Color Technology	1
Corporativo grafico	1
Haywaka de Occ	1
Liht Kem	1
Romexa	1
Serial Graphic	1

<i>La mejor empresa en Asesoría Técnica</i>	
Compañía industria y comercio G&I	4
No ha solicitado	2
Sánchez	2
Suministros G & I	2
Color Technology	1
Liht Kem	1
Proaxa	1
Romexa	1
Serial Graphic	1

Percepción negativa.

En lo que se refiere a la percepción como la peor empresa los encuestado sólo manifiestan a Industria y Comercio con 2 menciones (4.5%) las demás menciones se distribuyen en varias empresas no destacando ninguna, esto nos puede indicar que la mayoría de las empresas no ofrece un servicio diferenciado o bien a los encuestados en el momento de ser entrevistados no habían experimentado problemas recientes con alguna empresa en particular.

<i>La mejor empresa en Calidad</i>	
Compañía industria y comercio	12
Sánchez	2
Color Technology	1
Es diferente producto	1
Liht Kem	1
Proxana	1
Romexa	1
Todos	1

La peor empresa en Entrega a tiempo		La peor empresa en Asesoría Técnica	
Compañía Industria y comercio	2	Compañía, industria y comercio	1
Compañía, industria y comercio	1	Expresslex	1
Expresslex	1	Jaxer	1
Jaxer	1	Liquem	1
Lumen	1	Lumen	1
No hay	1	Mundo de Madera	1
Para Gráficos	1		
Sanchez	1		

La peor empresa en Servicio		La peor empresa en Precio	
Compañía Industria y comercio	2	Compañía Industria y comercio	1
Compañía, industria y comercio	1	Expresslex	1
Distribuidora Gráfica	1	Graficos Express	1
Expresslex	1	Jaxer	1
Jaxer	1	Liquem	1
Lumen	1	Los dos	1
No hay	1	Lumen	1
Para Gráficos	1		

La mejor empresa en Amabilidad	
Compañía industria y comercio y suministros G&I	5
Suministros G & I	4
Compañía industria y comercio	2
Todos	2
Color Techology	1
Corporativo grafico	1
Distribuidora Grafica	1
Liht Kem	1
Master For	1
Romexa	1
Serial Graphic	1
Villalobos Moreno Sergio	1

Proveedores actuales y materiales comprados.

Los principales proveedores de la industria son Compañía industria y Comercio (45%) y Suministros Gráficos Industriales (40%), aparecen un mayor número de proveedores mencionados, pero con pocas menciones, esto nos indica que existe una alta fragmentación de la industria en primer lugar, y en segundo también podemos observar que se incluyeron todo tipo de proveedores aunque estos no signifiquen competencia de Suministros Gráficos Industriales.

Pues al solicitar a los encuestados que nos mencionaran el tipo de productos que compraban a cada proveedor podemos observar, tintas, papel, Cyrel etc, materiales que no son manejados por la empresa, esto es importante

pues el servicio se compara también con estos proveedores, cosa que hay que tener en cuenta.

Proveedores a los que les compra actualmente		
Compañía Industria y Comercio	10 Libra Provedora de papel	1
Suministros G&I	9 Lumen	1
Sanchez	3 Mundo de Madera	1
Distribuidora Gráfica	2 Para gráficos	1
Insutria y Comercio	2 Proaxa	1
Liquem	2 Probaplac	1
Artigraph	1 Prolapag	1
Coorporativo Gráfico	1 Rexar	1
Distribuidora Gráfica Novarro	1 Romexa	1
Fmdeamerica	1 Serialgraphic	1
Gráficos de Occidente	1 Suajes Don	1
Grupo Pashteca	1 Suajes Gutemberg	1
Haywaka de Occ	1 Super Maderas	1
Internacional Maderera	1 Triplay Ofertas	1
José Julian Sanchez	1 Villalobos	1

Razones de compra.

Podemos observar que las razones de compra se concentran principalmente en que un solo proveedor no maneja todos los insumos necesarios para satisfacer los requerimientos de la industria, así como el interés de tener “varias puertas abiertas” como lo manifiestan los encuestados, esta mención se podría aunar a la cuestión de la disponibilidad y el surtido.

Podemos concluir que las principales razones para tener varios proveedores son el surtido, la disponibilidad y el precio.

Razones para comprar más a un proveedor		
	Frecuencia	%
Me gusta tener varias puertas abiertas	6	29%
Uno no lo vende todo	5	24%
Disponibilidad y surtido	2	10%
Precio	2	10%
Costo, servicio, solución de problemas	1	5%
Disponibilidad y precio	1	5%
Precio más bajo y tiempo de conocerlo	1	5%
Precio y servicio	1	5%
Proveedores eficientes	1	5%
Si uno no tiene el producto el otro si	1	5%

Cuando se cuestionó a los clientes sobre si había proveedores a los cuales dejaron de comprar un 59% manifestó que sí, siendo las principales razones el

aumento de precios, la mala calidad y el mal servicio, cabe destacar que una de las menciones fue para Suministros Gráficos & Industria y la razón que se manifestó fue la falta de crédito.

Como principales factores a considerar para la selección de un proveedor encontramos de nuevo la cuestión del precio 59%, el servicio 45%, atención 32% y entrega rápida con 18%, se puede concluir que la estrategia de Suministros Gráficos & Industria en apostar por la atención, el servicio y la entrega no es errónea, pero debe estar acompañada de precios competitivos para ser más apreciada por sus clientes.

<i>Elementos a considerar para seleccionar SGI</i>		
	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Precio	13	59%
Servicio	10	45%
Atención	7	32%
Entrega rápida	4	18%
Calidad	3	14%
Disponibilidad	3	14%
Costo	2	9%
Variedad de material	2	9%
Confiabilidad	1	5%
Crédito	1	5%
Producto	1	5%
Puntualidad	1	5%
Siempre tienen producto	1	5%

Calificación

Sobre la evaluación de la empresa, encontramos que en general es percibida como Muy buena con un promedio general de 9.14, pero teniendo ciertos puntos a mejorar sobre todo en los aspectos de asesoría técnica, calidad y durabilidad.

Estos puntos son sumamente importantes pues el primero corresponde directamente a la estrategia principal de la gerencia, y lo que se refiere a calidad y durabilidad son los principales factores para la decisión de cambio de proveedor.

Calificación de SGI	
	Promedio
Calidad	9
Durabilidad	9
Entregas a tiempo	9.45
Amabilidad por tel	9.63
Amabilidad en entrega	9.66
Asesoría Técnica	8.75
Servicio en general	9.27
Precio	8.36

Conocimiento de las empresas

Dos son las principales formas en que se conoció la existencia de la empresa 45% porque ya conocían al vendedor y el 36% por visita personal, estas dos formas podrían clasificarse como tradicionales, sería recomendable encontrar una manera de innovar en la forma de lograr contactos con nuevas empresas y también aumentar la cartera de clientes con personas morales que no lo hayan sido anteriormente.

¿Cómo se enteraron de la existencia de SGI?		
	Frecuencia	%
Ya conocía al vendedor	10	45%
Visita	8	36%
Expo	2	9%
Jefe contacto	2	9%
Recomendación	2	9%
Bazar gráfico	1	5%
Revistas de especialidad	1	5%

Las recomendaciones para darse a conocer giran en cierta forma en los mismos rubros que las respuestas anteriores, como revistas de especialidad en 36%, Internet y sección amarilla con 23% y visitas en 14%; de nuevo podemos observar que se recomiendan los medios clásicos de darse a conocer.

<i>¿Dónde es oportuno anunciarse?</i>		
	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Revistas de especialidad	8	36%
Internet	5	23%
Sección amarilla	5	23%
Visitas	3	14%
Bazar gráfico	2	9%
Expo	2	9%
Promoción a empresas	2	9%
Camara de artes gráficas	1	5%
Industria y arte	1	5%
Reportero Industrial mexicano	1	5%
Revistas de arte	1	5%
Volantes	1	5%

Por último como recomendaciones a suministros gráficos industriales podemos destacar que se solicitó mayor calidad 27% y mejor precio 23%, un catalogo porque no se conocen todos los productos que se manejan 18% y mayor variedad de marcas 14%, la cuestión de la calidad y el precio de nueva cuenta aparecen en las menciones del estudio por lo que se recomienda poner especial atención en estos rubros como primer lugar y apoyarse en la estrategia de asesorías personales seleccionada por la empresa.

CAPITULO IV

ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL

De acuerdo al modelo de Porter (2001) de las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial porque influyen el comportamiento de las empresas en precio, costos, inversión se desarrolla a continuación la Industria de las Artes Gráficas a la cual pertenece Suministros Gráficos e Industriales. Las tendencias de la Industria que son las más importantes para la estrategia son aquellas que afectan a la estructura del sector industrial.

4.1 Elementos de la estructura de la industria.

Elementos que componen la conformación estructural de la Industria de las Artes Gráficas.

Proveedores

La Industria de la Proveeduría para las artes gráficas representa un grupo bastante extenso de opciones de compra, principalmente para ciertos artículos ya que para otros la proveeduría está muy limitada de opciones. Podemos mencionar que para la compra de materiales para las prensas de impresión se cuenta con un gran número de opciones de compra en cuanto a compañías y variedad de marcas en productos. Para las áreas de pos-prensa, considerando el terminado de los productos impresos, es cuando la proveeduría está muy limitada en cuanto a variedad de productos y opciones de compra a muy pocas compañías que se dedican a esta área de comercialización.

Barreras de Entrada

Las limitantes para conseguir precios competitivos para la industria de las artes gráficas es manejar compra al extranjero en grandes escalas, compras de

contenedores completos, ya que estos dan una mejor oportunidad de precio de compra de producto para lograr ser mas competitivo en el mercado.

Hablando de algunos productos en especial podemos mencionar a las laminas para impresión que son usadas para las maquinas off-set, estas laminas presensibilizadas son posibles de obtener en marcas como kodak, AGFA y Fuji, en el mercado mundial hay mucha variedad de marcas y estas no llegan a este mercado por problemas de volúmenes de importación, precio, productos muy especializados (aplicaciones muy especiales).

El empresario en México se encuentra muy casado o identificado con las marcas de los productos que usa para su empresa, razón por lo cual es muy difícil que este haga un cambio de productos, esta identificación de marca es muy patente sobre todo en las pequeñas empresas las cuales no tienen acceso y conocimiento técnico de otras posibilidades de marcas en productos especiales para su empresa.

La proveeduría para las artes graficas encuentra el problema de las fluctuaciones en precios de compra de sus productos para comercializar, ya que todos estos son de importación, llegando de mercados de USA, Europa y Oriente, afectándole las fluctuaciones de los precios del Dólar, Euro y las monedas Asiáticas todas con respecto a la moneda Mexicana, existiendo también las variantes del mercado en cuanto a paridad Euro contra Dólar.

La inversión en el capital de la proveeduría es muy importante puesto que con los recursos suficientes de capital es posible la importación adecuada y a tiempo de los productos necesarios para su comercialización, sin este recurso la proveeduría no puede hacer frente a la competencia existente en el mercado actual, importante mencionar que cuando se efectúa una importación en la

mayoría de los casos esta es de contado y el producto tarda en llegar a su destino final entre 30 y 60 días, de acuerdo a disposición y lejanía de localización , razón incluyente que afecta a la proveeduría para tener un mayor capital de trabajo, además de considerar que esta proveeduría tendrá que otorgarle a las empresas de artes graficas un crédito comercial que puede variar desde los 30 hasta los 120 días.

Para poder acceder a la distribución de productos del extranjero se requiere de igual manera de suficiente capital de trabajo, ya que se tendrá que importar esta mercancía y las empresas que otorgan las distribuciones obligan a su representante a un nivel mínimo de ventas y consumo de sus productos.

Todo esto en conjunto representa las ventajas absolutas que puede tener la compañía de comercialización en cuanto a los precios de adquisición de sus insumos y los precios finales al mercado.

Considerando la gran variedad de productos existentes en el mercado, no hay mucho problema el considera diferencias en las patentes de los productos ya que esos tendrán un uso final similar, mencionando además dentro de este punto que las curvas de aprendizaje de estos son muy cortas ya que se ya que el desarrollo de los productos esta muy tecnificado y llegan al proveedor de insumos ya con mucha información y experimentación para que su aplicación directa a la industria sea muy rápida y sin gran sobresaltos de calidad y productividad.

Finalmente en cuanto a políticas gubernamentales no hay restricciones para la importación de diferentes productos, el costo aproximado de importación de los productos ya considerando la tasa arancelaria y los gastos aduanales y de importación incrementan el costo de los productos aproximadamente de un 20 a un 30 %.

Determinantes del poder del proveedor

No podemos decir que existan precios fluctuantes en los mercados internacionales para los productos que la industria de las artes gráficas requiere, si hay diferenciación en calidad y precio y va de acuerdo a el uso final del producto a usar en donde la proveeduría podrá determinar que es lo que requieren sus clientes y tomar la decisión de compra de cada producto.

La sustitución de insumos no es muy importante ya que los materiales son tan especializados que no existe manera técnica de sustituirlos y lograr los resultados de calidad que se desean.

Dentro del mercado internacional la proveeduría de materiales para las artes gráficas esta concentrada en pocos fabricantes de insumos por lo que hay mucha variedad de productos, pero pocas marcas o industrias fabricantes de estos.

Como se menciona anteriormente los volúmenes de adquisición de productos es muy importante para determinar el precio de costo para la empresa comercializadora, por lo que si es un factor determinante en el precio final de producto al consumidor.

Sustitutos

Determinantes de riesgo en la sustitución

En el mercado internacional existen materiales iguales con un amplio rango en el precio de adquisición, la proveeduría de oriente, específicamente en China provee de productos a un muy bajo costo, pero en la mayoría de los casos con una calidad muy por debajo de la estándar mundial, **que repercute** pega en los precios de adquisición que por lo general son muy bajos.

El comprador requiere de analizar adecuadamente si comprara estos materiales para comercializar puesto que deberá enfrentar los problemas de calidad que se pueden presentar en el futuro y si es posible superarlos. Hay poca propensión a la compra de estos productos, solo en los mercados en los cuales el factor precios es el principal factor de decisión.

Determinantes del poder del comprador

Apalancamiento de la negociación

Las empresas de gran tamaño tratan de que un solo proveedor les surta la mayoría de sus necesidades de insumos logrando un mejor control de inventarios y negociando con sus proveedores un mejor precio de cada uno de los productos por darle a este proveedor una cantidad mas en venta, esto sucede cuando las empresas de artes graficas no consumen grandes volúmenes individuales pero manejan la estrategia de volumen en la variedad de los insumos.

De igual manera cuando estos insumos son en grandes volúmenes, principalmente en papel, tintas y placas, las empresas negocian precios bajos de adquisición de acuerdo a estos volúmenes.

Constantemente las grandes empresas de artes graficas están tratando de bajar sus costos de manufactura, por lo que cada vez es mas difícil la negociación con estos para logara una buen margen de utilidad contra los volúmenes vendidos y la cantidad de capital invertido en la negociación.

El comprador de las empresas por lo general solo determina la compra mediante el factor precio, es necesario contactar con los usuarios finales del producto en el área de producción para lograr el convencimiento de esos para su

uso regular en la planta y que la gente de compras tome la decisión a favor de este material.

Las empresas no cuentan con una habilidad de integración en sentido inverso, tienen poca información y pocas bases técnicas. La gente de compras para tomar la decisión de estar importando material que podrá tener un precio mas bajo de adquisición pero si no se cuenta con la suficiente habilidad técnica se puede cometer el error de comprar lo que no se requiere causando problemas en los costos de la empresa.

Podrán sustituir productos y lograr una superación técnica la gente de compras en las empresa de artes graficas, aunado logren ser lo suficientemente capacitadas dentro de las necesidades técnicas de la planta y al mismo tiempo que estas empresas cuenten con personal dedicado a la investigación de nuevos productos y técnicas de manufactura.

En cuanto a Suministros Gráficos e Industriales cuenta con la capacidad técnica para la asesoría del uso de materiales en diferentes maquinarias y resolver cualquier problema con el uso de este.

Sensibilidad de los precios

La parte más importante para poder obtener beneficios en cuanto a precios los marca la capacidad técnica del comprador. Esta persona deberá conocer además de los productos que le ofrece el proveedor las necesidades, limitaciones y capacidades de su planta de manufactura, para poder negociar con su proveedor precios en cuanto a calidades de productos y volúmenes de compras, así también tendrá que tener conocimiento de su área financiera para poder tomar decisiones en cuanto a compras de contado con descuentos adicionales, si así no

lo hiciera deberá también conocer la capacidad de pago de su empresa para entablar compromisos con sus proveedores.

Las empresas podrán hacer participe a su comprador de los beneficios de las bajas en los costos con algún bono de gratificación si su personal de compras logar obtener bajas en los inventarios y en los precios de compra de los productos.

Determinantes de la rivalidad

La Industria de las Artes graficas ha mantenido un crecimiento sostenido a lo largo de estos últimos 10 años, se han hecho por parte de las grandes empresas de impresión inversiones millonarias en maquinaria de ultima generación, integrando maquinaria completamente automatizadas, elementos de uso cotidiano con un gran desarrollo tecnológico por cuenta de los fabricantes de estos, cambios en la manera de operar trayendo como consecuencia mejor calidad y productividad, aunado a esto baja en los precios finales del producto.

Todos estos factores han tenido que afectar a estas empresas en cuanto a su margen de utilidad, trayendo como consecuencia que para logar las utilidades deseadas se tendrá que manejar grandes volúmenes de operación que solo se logran con maquinaria de última generación y con grandes inversiones por parte de estas empresas.

Las empresas deberán de encaminarse a el control de inventarios, control de manufactura y los que también es muy importante el control de desperdicio, pues este ultimo dato dará a las empresas la posibilidad de trabajar dentro de estas en el abatimiento de los costos de operación logrando aprovechar al máximo sus activos.

Cuando una empresa de este ramo tenga la intención de comprar alguna maquina que le dará mayor capacidad productiva y de calidad, deberá analizar si esta inversión le otorgara verdaderamente estos resultados, puesto que si compra activos con una capacidad productiva mucho mayor que la capacidad de venta o desplazamiento del producto por parte de la empresa, entonces tendrá un costo adicional por tener esta maquina parada y por ende ese capital de la empresa no estará produciendo con un 100 % de utilización de recursos.

Parte de la importancia en una empresa deriva de la identificación de su marca para que los clientes la identifiquen como una empresa que entrega sus productos a tiempo, con buena calidad y precio competitivo.

Las empresas de acuerdo a su capacidad deben de contar con sistemas de control de manufactura, calidad, financieros y de ventas, todos estos muy importantes para el crecimiento sostenido de estas, cuidar costos de manufactura pues estos serán la clave para obtener utilidades medibles, sostenidas y en el mejor de los casos a la alza.

Existe una gran diversidad de empresa que compiten en el medio desde chicas a grandes en donde la complejidad de estas es cada vez, en la actualidad pocas son las empresas que cuentan con sistemas adecuados de control general de la compañía, solo las de gran tamaño, pensando en las empresas de más de 100 gentes.

Existen diferentes intereses corporativos para cada industria en especial, ya sea la empresa que su mercado es la impresión de periódico, revistas, publicidad, material de empaque o impresión de formas administrativas, cada una de estas esa sujeta a diferentes intereses y márgenes de utilidad.

Participantes nuevos

No existe riesgo de participación exterior de competencia en este mercado ya que la posibilidad de importar estos productos que se basan en papel tendría altos costos para su importación saliéndose de precio en el mercado actual, además que no se podría tener un buen control de calidad del producto terminado si este procede de un lugar muy lejano. La transportación sería muy costosa en cualquier medio, además de mucho riesgo en el embalaje (costos altos, principal razón).

4.2 Planeación estratégica.

Empresa: Suministros Gráficos e Industriales

Misión: Suministros Gráficos e Industriales es una empresa dedicada a la comercialización de productos industriales principalmente los utilizados para la elaboración de suajes, sistemas de suajado y corte de papel. Prestando asesoría técnica y servicio a sus clientes mediante productos de primera calidad, logrando con esto un beneficio a la comunidad, al mismo tiempo hace partícipes de los beneficios económicos a sus empleados y socios.

Visión: Crecer y desarrollarnos como la empresa líder en suministro de productos para la fabricación de suajes y suajado de papel.

4.3 Objetivos Estratégicos para 2006:

Ventas

- Incrementar las ventas en un 78% en el año: 33% Q1, 25% Q2, y 20% Q3 y Q4
- Manejar una utilidad bruta mayor o igual a 60%, realizando compras de más volumen e importando directamente material para comercializar.

- Crecer la cartera de clientes en un 30% en el año: 20% 1er semestre y 10% 2do semestre
- Mejorar la atención al cliente mediante la implementación de un área de Servicio al Cliente

Operación.

- Mantener el costo de operación menor al 20% de las ventas netas
- Mejorar administrativamente a mediano plazo.
- Mejorar el desempeño del personal

4.4 Análisis de la competencia.

Competidor No. 1: Compañía de Industria y Comercio	
Segmento en el que compete: Proveedor de materiales para la fabricación de suajes e implementos para herramientas de corte	
FUERZAS	DEBILIDADES
Muy bien posicionamiento en el mercado de la región	Poca asesoría a sus clientes
Mucha variedad de productos	Mal servicio vía telefónica
Buenos precios	Entregas de mercancía tarde
Productos de buena calidad	Poca amabilidad del personal

Competidor No. 2: Representaciones Pfeifer	
Segmento en el que compete: Proveedor de material para la fabricación de suajes, impresión en offset, herramientas de corte y material de abrasivos.	
FUERZAS	DEBILIDADES
Mucha variedad de productos	Esta establecido en México D.F.
Productos de buena calidad	Precios altos
	Poco servicio al cliente

4.5 Análisis de las Fuerzas y Debilidades de la Empresa:

FUERZAS	DEBILIDADES
Buen ambiente de trabajo	Falta de capacitación de todo el personal respecto a los productos que se manejan, el mercado que se atiende, y el rol de la empresa en general en este mercado
Atención personalizada	No se tiene por escrito cual es la razón de ser de la empresa (Misión)
Excelente asesoría técnica	No se tienen definidas estrategias de trabajo (Plan de Negocios) ni hacia donde va el negocio (Visión)
Por lo general tiempos de entrega cortos	A veces falta la mercancía en almacén y el tiempo de entrega es de 3 a 5 días
	Área pequeña de almacén
	El asesor técnico es el único vendedor y además dirige el negocio
	Se cuenta con poco capital de trabajo por lo cual los créditos no deberán de sobrepasar los 30 días de vencidos.
	Poca promoción en el interior
Los productos que no se tienen en lista de precios se buscan y encuentran	Lista de precios pequeña
	Bajo capital de trabajo
	Poco personal
	Falta estrategia de mercadotecnia y ventas
	Falta de incentivos al personal
	No hay una política escrita para la garantía de los productos
	No está claramente definida el puesto de cada empleado, sus actividades y sus responsabilidades dentro de un organigrama y plan de crecimiento de personal. Se menciona como que no se delegan las actividades y que se perciben desarticulados los departamentos
	Problemas con cartera vencida
	Falta de flujo de efectivo
	Falta de juntas de trabajo para mejorar la comunicación
	Falta una estrategia de seguimiento de problemas
	No se tiene como medir el seguimiento y satisfacción del cliente
	El cliente no conoce toda la gama de productos que manejamos
	El precio es competitivo pero no el mejor

4.5 Análisis de las Amenazas y Oportunidades en el entorno del Negocio:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La competencia no tiene una buena cobertura en el Bajío	Que si se siente amenazado Compañía de Industria y Comercio quiera sacarnos del mercado por precio, al ser más grande que nosotros
La industria tiene una deficiencia en los proveedores respecto a: surtido, disponibilidad y precio	Qué vengan más competidores fuertes a la plaza
Hay pocos competidores en las plazas que atacamos	
Consolidarse en las pequeñas y medianas empresas a las cuales es posible que actualmente no ataquen directamente los competidores	

4.6 Descripción de Productos y Servicios:

Diversos materiales para la fabricación de suajes y auxiliares para maquinarias de suajado e implementos para herramientas de corte (guillotinas).

Productos.

- Matriz para contra suaje
- Plecas para la fabricación de suajes
- Hules botadores para suajes
- Maderas para suajes
- Cuchillas especiales
- Lijas
- Piedras abrasivas
- Ruedas de corte

Servicios.

- Asesoría pre-venta
- Capacitación

4.7 Plan estratégico.

Resumen.

Área	Objetivo	Estrategia
Desarrollo de Personal	Mejorar el desempeño del personal	Capacitar a todo el personal respecto a los puntos más importantes contenidos en el plan de negocio
		Poner por escrito y visible en la empresa la misión, visión y valores por los cuales se rige todo el personal
		Definir el organigrama, líneas de mando y la descripción de puestos que incluya sus principales actividades y responsabilidades
		Establecer y medir para cada trabajador sus Factores Claves de Éxito en Relación a los Objetivos Estratégicos
Administración	Mejorar administrativamente a mediano plazo	Elaborar estados financieros reales que no permitan tener los indicadores financieros necesarios para controlar y dirigir.
		Mejorar y/o automatizar los procesos de la empresa
	Mantener el incremento en el costo de operación menor a 20% en el año	Elaborar un presupuesto de gastos y mercadotecnia
Servicio al Cliente	Mejorar la atención al cliente mediante la implementación un área de Servicio al Cliente	Elaborar una política de garantía de productos
Ventas	Incrementar las ventas en un 78% en el año: 33% Q1, 25% Q2, y 20% Q3 y Q4	Implementar un sistema para el control y pronóstico de ventas que permita supervisar y dirigir el trabajo y desempeño de los vendedores.
		Contratar Vendedores tipo B
		Aumentar las oportunidades de ventas por medio de una estrategia de mercadotecnia
		Aumentar la línea de Productos que manejan
		Mejorar la disponibilidad de productos en almacén para entrega inmediata
	Utilidad bruta mayor o igual a 60%	Importar productos directamente del fabricante
	Incrementar la cartera de clientes en un 30% en el año: 20% 1er sem y 10% 2do sem	Atacar el mercado de fábricas de suajes para el calzado y extender las líneas de productos para fabricantes de suajes curvos.

Desarrollo del Plan Estratégico

Se describe a continuación la actividades a realizar para lograr los objetivos del Plan Estratégico y los costos de llevarlas a cabo, ya que toda estrategia va de la mano de las finanzas, en algunos casos se pueden dar los montos para llevar a cabo dichas actividades sin embargo en otros es confidencial para la empresa y solo se señala que si repercute.

Para que se logren las estrategias existen factores críticos que lo hacen o no posible y que durante la realización del Plan se van midiendo periódicamente para obtener mejores resultados.

Área: Desarrollo de Personal

- **Objetivo: Mejorar el desempeño del personal**
- **Estrategia: Capacitar a todo el personal respecto a los puntos más importantes contenidos en el Plan de negocios**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
2	Elaborar material	GGG.	\$ 400	16 Ene		Mkt
3	Definir el lugar	GGG.	\$ 500	16 Ene	22 Ene	Mkt
4	Conseguir proyector	GGG.	\$ 0		25 Ene	Mkt
5	Impartir Curso	GGG	\$ 2,000	27 Ene	27 Ene	Mkt

Factores Críticos de Éxito

Descripción	Estado Actual	Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente
Evaluar mediante encuesta a los empleados a los seis meses de haber iniciado la capacitación.	0	8	9	10

Estrategia:

- Poner por escrito y visible en la empresa la misión, visión y valores por los cuales se rige todo el personal

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Hacer Carteles	GGG	500	5 Feb.		Mkt
2	Enmarcar Carteles	RPT	800	12 Feb.		Adm.
3	Colocarlos	KQL	Clavos y Martillo	19 Feb.		Adm.
4	Dar platica de introducción	GGG	120 galletas y refrescos	21 Feb.		Mkt

Estrategia:

- Definir el organigrama, líneas de mando y la descripción de puestos que incluya sus principales actividades y responsabilidades

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Elaborar descripción de y puestos organigrama	GGG	\$ 2,000	5 Feb.	9 Feb.	Mkt
2	Comunicarlo personalmente	GGG	\$ 0	12 Feb.	15 Feb.	todas

Estrategia:

- **Establecer y medir para cada trabajador sus factores claves de éxito en relación a los objetivos estratégicos**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Desarrollo de sistemas de evaluación para cada trabajador para el cumplimiento de la estrategia.	GGG	\$ 500	7 Mar.	9 Mar	Mkt
2	Evaluaciones Trimestrales	GGG	\$ 1,500	Inicio de trimestre		Todas

Factores Críticos de Éxito

Descripción	Estado Actual	Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente
Calificación por empleado	0	8	9	10

Área: Administración.

- **Objetivo: Mejorar administrativamente a mediano plazo**
- **Estrategia: Elaborar estados financieros reales que nos permitan tener los indicadores financieros necesarios para controlar y dirigir.**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Elaborar formato de estados financieros reales	Contador	\$ 2,500		27 Abr	Administración
2	Elaborar Estados Financieros reales	Contador	*	5 de cada mes	10 de cada mes	Administración
3	Entregar a Dirección Estados Financieros con observaciones	Contador	*		12 de cada mes	Administración

Factores Críticos de Éxito

Descripción	Estado Actual	Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente
Entregas Puntuales de estados financieros completos	Mínimo	15 de cada mes	Día 10 de cada mes	Antes del 10 de cada mes
Días de Cartera vencida para CxC	Mínimo	30	20	10
Monto de crédito para CxC	Sat.	800,000	500,000	200,000
Días de Crédito para CxC	Mínimo	45	30	15
Rotación de Inventarios	Sat.	50 días	45 días	30 días
Ventas 1er trimestre	Sat.	300,000	350,000	400,000
Margen Bruto	Min.	45 %	60 %	75 %
Margen Operativo	Sat.	10 %	25 %	40 %
Utilidad Neta / Capital Contable				
Capital de Trabajo				
Liquidez (circulante, efectivo y prueba del ácido)				
Solvencia (apalancamiento y endeudamiento)				
Punto de Equilibrio				

Estrategia:

- **Mejorar y/o automatizar los procesos de la empresa**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Reestablecer los procesos de CxC	PJD	\$ 0	6 jun	8 jun	Administración
2	Determinar porque no cuadran los inventarios físicos y establecer mejoras	Contador	\$ 3,000	6 jun	10 jun	Administración
3	Desarrollar un sistema de rutas y entregas de pedidos para el chofer	PJD	\$ 0	6 jun	8 jun	Administración

Área:

- **Objetivo: Incremento en el costo de operación menor a 20% en el año**
- **Estrategia: Elaborar un presupuesto de gastos y mercadotecnia**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas
1	Desarrollar presupuesto anual y por mes	PJD	Historial de gastos del año pasado	22 may	25 may	Administración.
2	Supervisar el cumplimiento del presupuesto	MKT	Estados financieros mensuales y presupuesto	Día 10 de cada mes		Administración y Mercadotecnia.

Factores Críticos de Éxito

Descripción	Estado Actual	Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente
Cumplimiento del presupuesto general	0	10% arriba	Igual al presupuesto	5% abajo

Área: Servicio al Cliente

- **Objetivo: Mejorar la atención al cliente mediante la implementación un área de Servicio al Cliente**

- **Estrategia: Elaborar una política de garantía de productos.**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Conocer políticas de garantía de proveedores	GGG	\$ 2000	13 jun		Administración y Mercadotecnia.
2	Elaborar las políticas de Garantía de SGI.	GGG	\$ 1000	20 jun		Administración y Mercadotecnia.
3	Publicar políticas en WWW	GGG	\$ 500	21 jun		Mercadotecnia
4	Dar a conocer las políticas con todos los clientes y personal	GGG	\$ 500	22 jun	22 jul	Mercadotecnia

Estrategia:

- **Atención personalizada para dar un servicio de calidad**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
	Implementar un programa CRM	GGG	\$ 2,000		29 abr	Mercadotecnia
	Diseño de pagina Web	AC	\$ 7,000		29 abr	Mercadotecnia
	Desarrollo de estrategias de comercialización adaptadas a las necesidades del cliente	GGG	\$ 2,500	27 jun		Mercadotecnia
	Reportes de clientes que no han comprado	GGG	\$ 500	15 de cada mes		Mercadotecnia
	Reportes de clientes por segmento de ventas	GGG	*	15 de cada mes		Mercadotecnia
	Supervisar pedidos y sugerencias del cliente	GGG	*	Cada 15 días		Mercadotecnia
	Encuesta de Satisfacción del clientes	GGG	\$ 5,000	Anualmente		Mercadotecnia

Factores Críticos de Éxito

Descripción	Estado Actual	Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente
Evaluación de la satisfacción del cliente.	Buen Servicio	Buen Servicio	Muy buen servicio	Excelente servicio.

Área: Ventas

- **Objetivo:** Incrementar las ventas en un 78% en el año: 33% Q1, 25% Q2, y 20% Q3 y Q4
- **Estrategia:** Implementar un sistema para el control y pronóstico de ventas que permita supervisar y dirigir el trabajo y desempeño de los vendedores.

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Elaborar y transmitir la cuota de ventas por vendedor por mes y trimestre	PJD	\$ 0	Enero	28 abr	Ventas
2	Elaborar pronóstico de ventas mensual	PJD	\$ 0	Mensual	Día 5 de cada mes	Ventas
3	Supervisar el pronóstico de ventas y su cumplimiento	PJD	\$ 0	Mensual	Día 6 de cada mes	Ventas

Factores Críticos de Éxito

Descripción	Estado Actual	Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente	Tendencia
Oportunidades de Venta por mes por vendedor	4 visitas por día	2 visitas por día	6 visitas por día	8 visitas por día	
Porcentaje de Cierre por vendedor	50 %	30 %	70 %	80 %	
Cumplimiento de cuota		10% abajo	Igual a cuota	10% arriba	

- **Estrategia: Contratar Vendedores tipo B**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Contratar a vendedor para atender a clientes menores	Vendedor auxiliar	Cartera de clientes pequeños	Feb.		Ventas y Administración

Factores Críticos de Éxito

Descripción	Estado Actual	Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente	Tendencia
Cuota de Ventas	\$ 0	\$ 70,000	\$ 150,000	\$ 300,000	
Oportunidades de Venta por mes por vendedor	\$ 0	\$ 200,000	\$ 375,000	\$ 500,000	

- **Estrategia: Aumentar las oportunidades de ventas por medio de una estrategia de mercadotecnia**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Elaborar estrategia de vistas foráneas	GGG	\$ 2,000	Ene.	Feb	Todas
2	Estrategia de asesoría técnica con cada cliente nuevo	PJD	\$ 0	Ene.	Mar	Todas

- **Estrategia: Aumentar la línea de Productos que manejan**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Compra de material para fabricación de suajes curvos	Administrador	Contactos con proveedores nuevos	Junio 2006		Administración

- **Estrategia: Mejorar la disponibilidad de productos en almacén para entrega inmediata**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Compra de materiales según las estadísticas de venta	Administrador	SAE	Mayo	Mayo	Administración
2	Registro estadístico de compras por cliente.	Administrador	SAE	Jun. 20	Jun.2 1	Administración.

Factores Críticos de Éxito

Descripción	Estado Actual	Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente
Satisfacción del cliente en la entrega a tiempo de materiales.	30%	20%	15%	10%

- **Objetivo: Utilidad bruta mayor o igual a 60%**
- **Estrategia: Ampliar la mezcla de productos.**

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Importación directa de materiales	Administrador y Contador	Disminución del tiempo de recuperación de cartera	Agosto		Compras

Factores Críticos de Éxito

Descripción	Estado Actual	Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente
Tiempo de entrega de material.	0 días	60 días	45 días	30 días

- **Objetivo:** Incrementar la cartera de clientes en un 30% en el año: 20% 1er semestre y 10% 2do semestre
- **Estrategia:** Atacar el mercado de fábricas de suajes para el calzado y suaje rotativo

No.	Actividad	Responsable	Recursos	Inicio	Fin	Áreas Involucradas
1	Compra de materiales para la fabricación de suajes curvos	Administrador	Recuperación de cartera	Feb.		Compras

Factores Críticos de Éxito

Descripción	Estado Actual	Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente
Visita foráneas	0	1 vez al mes.	2 veces al mes.	3 veces al Mes.

4.8 Análisis de riesgos del plan de negocio

Enunciado del Riesgo: No tener lo suficientes prospectos para llegar a la cuota.			
Prueba de Relevancia: (¿Qué diferencia hay si ocurre o no el riesgo?) La utilidad operativa empieza a disminuir			
Variable a Medir	Valor alcanzado para entrar en riesgo	Fechas específicas de medición	Acciones a tomar al cumplir el riesgo
Nuevas oportunidades por vendedor		Mensual, primeros días	Cambiar estrategia de mercadotecnia

Enunciado del Riesgo: Líneas telefónicas saturadas			
Prueba de Relevancia: (¿Qué diferencia hay si ocurre o no el riesgo?) Quejas por parte del cliente			
Variable a Medir	Valor alcanzado para entrar en riesgo	Fechas específicas de medición	Acciones a tomar al cumplir el riesgo
Satisfacción del cliente	Más de 15 quejas de líneas saturadas	Trimestral	Adquisición de líneas nuevas

Enunciado del Riesgo: Espacio de oficina sea insuficiente para que labore el personal			
Prueba de Relevancia: (¿Qué diferencia hay si ocurre o no el riesgo?) Disminución de la productividad por que se estorban unos a otros			
Variable a Medir	Valor alcanzado para entrar en riesgo	Fechas específicas de medición	Acciones a tomar al cumplir el riesgo
Mts 2	3 Mts2	Trimestralmente	Renta Oficina.

Enunciado del Riesgo: Inventario insuficiente en cantidad y variedad para cubrir la demanda			
Prueba de Relevancia: (¿Qué diferencia hay si ocurre o no el riesgo?) Quejas del cliente de falta de disponibilidad de producto			
Variable a Medir	Valor alcanzado para entrar en riesgo	Fechas específicas de medición	Acciones a tomar al cumplir el riesgo
Pesos	\$ 100,000	Mensual	Pedidos

Enunciado del Riesgo: El chofer no se de abasto para la entrega de productos			
Prueba de Relevancia: (¿Qué diferencia hay si ocurre o no el riesgo?) Quejas de cliente por incumplimiento en las fechas de entrega y la forma			
Variable a Medir	Valor alcanzado para entrar en riesgo	Fechas específicas de medición	Acciones a tomar al cumplir el riesgo
Quejas Cliente	5	Mensual	Capacitar

Enunciado del Riesgo: Que el Gerente General no delegue bien las responsabilidades			
Prueba de Relevancia: (¿Qué diferencia hay si ocurre o no el riesgo?) Falta de productividad en el personal por no saber qué hacer y/o no tener la autoridad			

necesaria			
Variable a Medir	Valor alcanzado para entrar en riesgo	Fechas específicas de medición	Acciones a tomar al cumplir el riesgo
Quejas personal	5	Mensual	Juntas

Enunciado del Riesgo: Qué no capacite ni supervise de manera adecuada a los vendedores el Gerente General			
Prueba de Relevancia: (¿Qué diferencia hay si ocurre o no el riesgo?) Qué los vendedores no lleguen a sus cuotas ni suban de nivel de vendedor			
Variable a Medir	Valor alcanzado para entrar en riesgo	Fechas específicas de medición	Acciones a tomar al cumplir el riesgo
Ventas	Mínimo	Mensual	Dar Metas

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

La pequeña empresa debe seguir un Plan de Negocios para poder crecer y sobre todo permanecer en el mercado ante tantos cambios. Es relevante tener una meta, un rumbo para no perderse tanto en los tiempos difíciles como en temporadas altas, y que permita trabajar con constancia y a la vez saber delegar tareas.

Desgraciadamente en este tipo de empresas pequeñas se tiende a centralizar las actividades y la toma de decisiones, los empleados no saben resolver problemas si no esta su jefe inmediato, ya que por falta de capacitación y cultura autocrática, no hay una metodología o procesos para sistematizar cada una de las tareas y permitirle al empleado tomar ciertas decisiones. Se cree que dedicar una parte del trabajo para planear es solo perder el tiempo, la tendencia en México es llevar las acciones lo antes posible, claro para después sí perder el tiempo en resolver problemas .

Por el contrario cuando se cuenta con un plan o sistema e trabajo se puede entonces trabajar en equipo, en forma constante y lo mas importante medir la eficiencia conforme a parámetros que permitan observar en qué áreas se debe mejorar y como.

Al llevar a cabo esta investigación e intervención la empresa pudo darse cuenta de la importancia de llevar a cabo una mercadotecnia interna y externa para sobrevivir a los cambios del mercado, de que el producto que es solo una parte de la mezcla de mercadotecnia no lo es todo, que se requiere de las otras

variables como es la constante promoción, lo precios adecuarlos a cada mercado y las diferencias en el comportamiento de compra en las diferentes plazas.

En cuanto a la investigación - acción fue una metodología muy práctica por el tamaño de la empresa y el tipo de información que se requería, sin embargo puedo concluir en esta investigación que las entrevistas que se aplicaron a los diferentes actores que son desde el director, accionista, chofer y secretaria arrojaron información similar aun teniendo, diferentes niveles de educación y puestos, es decir que la percepción que tienen sobre la empresa es compartida, lo que permitió tomar decisiones con mas certeza.

De acuerdo a los estados financieros durante el primer año de la empresa se prevé un crecimiento sostenido por lo cual las recomendaciones que se plantean son aptas para mantenerse en el mercado y crecer.

La empresa Suministros Gráficos e Industriales pretende ser una empresa institucional para dejar de ser familiar . Por lo que se requiere después de este estudio un seguimiento puntual de todo lo planeado, es de vital importancia como lo mencione anteriormente, que aunque esta es una pequeña empresa, los sistemas que se implanten y que se sigan nos darán la información necesaria para tomar las siguientes decisiones en el proyecto de crecimiento de Suministros Gráficos, y considero de igual manera relevante que en los cambios de la empresa el personal se involucre para que los tomen como suyos y los adopten como parte de su proceso de trabajo.

Recomendaciones:

Para concluir podemos decir que los objetivos de dicho proyecto se lograron, ya que mediante la investigación acción y la investigación del mercado se logró identificar las oportunidades y amenazas hacia la empresa, para desarrollar en base a los cambios del mercado y los recursos de la empresa estrategias comerciales que le permitan crecer y fortalecer el negocio.

La empresa "Suministros Gráficos e Industriales", ha logrado crecer desde su inicio sin embargo, no había desarrollado algún plan estratégico para ser más competitivo.

Para lograr dicho plan hago las siguientes recomendaciones:

- Ampliar la mezcla de productos de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Ofrecer servicios adicionales en el cual se propone dar cursos de capacitación a los empleados para el mejor uso de los materiales.
- Desarrollar un posicionamiento de marca, ya que el cliente solo identifica al dueño de la empresa que es quien directamente da el servicio de asesoría. El cliente no identifica a Suministros, por lo tanto se propuso anunciarse en una revista especializada de artes gráficas para lograr posicionar el nombre de la empresa y el logotipo, también se dará uniforme con el logotipo de Suministros al chofer y al dueño.
- Ofrecer un servicio personalizado mediante la compra de un programa de CRM, en el cual se tiene un historial de cada una de las transacciones que se llevan a cabo con el cliente, se recaba información relevante para la empresa como: tipo de producto que compra, cuanto compra y cada cuando compra, para así segmentar el servicio al cliente.

- Aumentar la participación de mercados y entrar a otros segmentos mediante la contratación de un vendedor que atienda los clientes pequeños
Diseño del organigrama con sus respectivas descripciones de puestos, mediante el desarrollo de hojas de control para poder trabajar de forma sistemática. Considero que se dieron varias propuestas que no son tan costosas para el tipo de empresa y fáciles de llevar a cabo.
- Promover con diferentes promoinstrumentos la empresa Suministros Gráficos e Industriales, asistir a expos y diseño de página Web.
- Sondeo semestral a los clientes, para desarrollar estrategias comerciales y lograr una mejora constante en el servicio, mezcla de productos, precios etc.

Se plantea en cada una de las estrategias las tareas específicas que se tienen que llevar a cabo para cumplir el plan, en qué tiempos y quien tiene que llevarlas a cabo, para posteriormente supervisarlas.

BIBLIOGRAFÍA

- Estrada Yvette, “ Soy Entrepreneur “, Alianza Estratégica, Abril 1998
- Gudiño Pérez Patricia y Sánchez M. A. “ Alianzas Estratégicas Simples, Agiles y Eficaces “, Gestión y Estrategia Vol. – 10 Julio - Septiembre
- Kotler Philip y Armstrong Gary, “ Marketing “, Octava Edition. Editorial Pretince Hall.
- Labra Armando.” Para entender la economía Mexicana “. México, 1992 Editorial Diana.
- Lamsberg Ivan, “La empresa debe continuar “. S. E. Caracas, 1987.
- Pérez Lilibeth, “Gerencia Estratégica para la pequeña y mediana empresa“, Gestipolis, Artículo 2010.
- Puonjuan Dante. Revista Ciencias de la Información. Vol. 31 Cuba, Septiembre – Diciembre 2000. Págs. 23 - 28
- Reyes Adriana, Alianzas con proveedores. N. 9428, Abril 1998. Soy Entrepreneur.com
- Ruiz Urquiza, Yamazaki Galaz. Mundo Ejecutivo. México. Febrero 2005.

- Sánchez Arturo, Gudiño Pérez Patricia. Gestión Empresarial. Vol. 10
Julio – Diciembre 1996.
- Sanne Enric. 1978. “El Diseño Gráfico desde sus orígenes hasta nuestros días “.
- Temporal Paúl y Kc. Lee, Branding de alta Tecnología. Mac Graw Hill.

Anexo No. 1: Encuesta para suministros gráficos e industriales.

Nombre del encuestador: _____

Nombre de la empresa: _____ **No. de empleados:** _____

Contacto: _____ **Puesto:** _____

Buenos tardes hablamos de Marketing Empresarial empresa de investigación de mercados que contrato Suministros Gráficos e Industriales para mejorar sus servicios.

1.- ¿Podría decirme nombres de proveedores de insumos para las artes gráficas que conoce o ha comprado alguna vez?

1.- _____ 2.- _____ 3.- _____

2.- De los proveedores que me mencionó anteriormente:

a) ¿Cuál es el mejor en Calidad? _____
 Entrega a tiempo _____
 Amabilidad _____
 Servicio _____
 Asesoría Técnica _____
 Precio _____

b) ¿Cuál es el peor en Calidad? _____
 Entrega a tiempo _____
 Amabilidad _____
 Servicio _____
 Asesoría Técnica _____
 Precio _____

3.- ¿Podría mencionar nombres de proveedores de insumos para artes gráficas que compra actualmente?

1.- _____ 2.- _____ 3.- _____

Al proveedor _____ ¿Qué tipo de productos le compra?

Al proveedor _____ ¿Qué tipo de productos le compra?

Al proveedor _____ ¿Qué tipo de productos le compra?

4.- ¿Porqué compra a mas de un proveedor? (solo en caso de contestar mas de un proveedor?)

5.- ¿Le ha dejado de comprar a un proveedor de insumos para artes gráficas?

SI NO ¿Porqué?

6.- ¿Qué elementos tomo en cuenta para la selección de la empresa Suministros Gráficos e Industriales? (Mencionar en caso de no acordarse: marca, precio, facilidad de pago, entrega rápida, asesoría técnica).

1.- _____ 2.- _____ 3.- _____

7.- De acuerdo a una escala del 5 al 10 ¿cómo percibe cada uno de los siguientes aspectos de la empresa "Suministros Gráficos e Industriales"?

Calidad del producto	Muy Mal	5	6	7	8	9	10	Excelente
Durabilidad del producto	Muy Mal	5	6	7	8	9	10	Excelente
Entrega a tiempo	Muy Mal	5	6	7	8	9	10	Excelente
Amabilidad vía telefónica	Muy Mal	5	6	7	8	9	10	Excelente
Amabilidad de quien entrega el producto	Muy Mal	5	6	7	8	9	10	Excelente
Asesoría técnica	Muy Mal	5	6	7	8	9	10	Excelente
Servicio en general	Muy Mal	5	6	7	8	9	10	Excelente
Precio	Muy Mal	5	6	7	8	9	10	Excelente

8.- ¿Cómo se enteraron de la existencia de Suministros Gráficos e Industriales?

1.- _____ 2.- _____ 3.- _____

9.- ¿Dónde cree que es oportuno anunciarse para dar a conocer los productos que ofrece esta empresa?

1.- _____ 2.- _____ 3.- _____

10.- ¿Qué recomendaría a "Suministros Gráficos e Industriales" para cumplir al 100% sus expectativas? ¿O algún producto que le gustaría que le ofrecieran?
(Es importante profundizar en el tema).