

78
207



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTRATEGIAS PARA UNA INDUSTRIA
JUGUETERA MEXICANA

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:
BEATRIZ ANGELICA LOMELI FUSTER
JOSE GUADALUPE PALACIOS RAMOS

ENSEÑOR DEL SEMINARIO: LA E. LAURA FISCHER DE LA VEGA



MEXICO, D. F.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A la L.A.E. Laura Fischer de la Vega
Por su apoyo desinteresado al colaborar en la
realización de la presente investigación.

A mi Madre:

El ejemplo con el que me ha guiado y el sacrificio que ha realizado, me ha alentado para lograr culminar este etapa y poder enfrentar nuevos retos.

Gracias a esto y a muchas otras cosas, mas el futuro se hace mas prometedor.

José E. Pulcinos

CAPITULO I PLANEACIÓN

- 1.1. **Planeación**
 - 1.1.1 Concepto de Planeación
 - 1.1.2 Ventajas y Limitaciones
 - 1.1.3 Naturaleza de la Planeación
 - 1.1.4 Tipos de Planes
 - 1.1.4.1 Jerarquía de los Planes
- 1.2. **Estrategia**
 - 1.2.1 Concepto de Estrategia
 - 1.2.2 Componentes de las Empresas
- 1.3. **Planeación Estratégica**
 - 1.3.1 Proceso de la Planeación Estratégica
 - 1.3.2 Opciones Estratégicas

CAPITULO II INDUSTRIA JUGUETERA

- 2.1 Historia del juguete
- 2.2 Evolución del juguete
- 2.3 Panorama de la Industria Juguetera
- 2.4 Importancia
- 2.5 Industria del Mercado Nacional

CAPITULO III DIAGNOSTICO EMPRESA FABRICANTE DE JUGUETES

- 3.1. **Antecedentes**
 - 3.1.1 Objeto
 - 3.1.2 Mision
 - 3.1.3 Objetivo
- 3.2. **Análisis del Medio Ambiente Interno**
 - 3.2.1 Recursos Materiales
 - 3.2.2 Recursos Técnicos
 - 3.2.3 Recursos Financieros
 - 3.2.4 Recursos Humanos
 - 3.2.5 Imagen de la Compañía
 - 3.2.6 Cultura Organizacional
- 3.3. **Auditoria Funcional**
 - 3.3.1 Objetivo
 - 3.3.2 Investigacion Preliminar
 - 3.3.3 Entrevistas Previas

- 3.3.4 Definición de las Áreas a Investigar
 - 3.3.5 Observación Directa de hechos de las Áreas a Investigar
 - 3.3.6 Organigrama de la Empresa
 - 3.3.7 Finanzas
 - 3.3.8 Producción
 - 3.3.9 Mercadotecnia
 - 3.3.10 Recursos Humanos
 - 3.3.11 Resultados de la Auditoría
- 3.4 **Análisis del Medio Ambiente Externo**
- 3.4.1 Medio Ambiente General
 - 3.4.2 Leyes y Políticas
 - 3.4.3 Economía
 - 3.4.4 Tecnología
 - 3.4.5 Consumidores
 - 3.4.6 Competencia
 - 3.4.7 Proveedores
- 3.5 **Investigación de Mercado**
- 3.5.1 Objetivos
 - 3.5.2 Hipótesis
 - 3.5.3 Método de la Recolección de Datos
 - 3.5.4 Determinación de la Muestra
 - 3.5.5 Diseño del Cuadro Comparativo
 - 3.5.6 Medición de Actitudes
 - 3.5.7 Conclusiones

CAPITULO IV PLANTACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CASO

- 4.1 Misión de la Empresa
- 4.2 Objetivos
- 4.3 Estrategias de Finanzas
- 4.4 Estrategias de Producción
- 4.5 Estrategias de Mercadotecnia
- 4.6 Estrategias de Recursos Humanos

Conclusiones

Bibliografía

Hemerografía

INTRODUCCIÓN

Todas las actividades económicas que estén integradas en una empresa requieren de un orden y continuidad que les asegure el fin que persiguen. Desde la pequeña empresa, hasta las grandes organizaciones requieren de una planeación que les pueda mostrar el camino que deben seguir sus actividades.

Si bien es cierto que realizar una planeación implica costos y esfuerzos adicionales que en ocasiones las empresas no pueden contemplar, también es cierto que llevarla a cabo redundará en un alto porcentaje los resultados que se obtengan.

Ya que el medio ambiente en el cual se encuentra situada la organización, día a día presenta cambios vertiginosos, se requiere tener consideraciones que antes no se contemplaban orientadas al futuro. De aquí parte la importancia de llevar a cabo una planeación estratégica, que contemple elementos que permitan definir la situación presente de la empresa y definir las acciones disminuyendo riesgos, aprovechando oportunidades para alcanzar una situación más estable a futuro.

La Planeación Estratégica es una parte esencial de las empresas para poder alcanzar metas y objetivos. Con la metodología para realizar este trabajo se pretende que pueda ser utilizada para empresas grandes, medianas o pequeñas que quieran tener un mejor posicionamiento en el mercado, conociendo factores internos y externos, para tal caso se desarrolló el trabajo en una empresa juguetera mexicana, que nos permitió aplicar este método.

En el primer capítulo se mencionan aspectos generales de Planeación, Estrategia y Planeación Estratégica para contar con un panorama más amplio.

En el segundo capítulo se analizan aspectos sobresalientes de la Industria Juguetera (ya que nuestra investigación está dirigida a una empresa juguetera) como es la historia, evolución y panorama de esta Industria, así como saber su importancia dentro de la economía del país.

En el tercer capítulo se presenta un diagnóstico general de la empresa juguetera conociendo antecedentes de la misma, el medio ambiente interno y externo en que se desenvuelve, realizando una auditoría funcional para detectar fuerzas y debilidades de cada uno de los departamentos y llevar a cabo una Investigación de Mercado para conocer el posicionamiento de la misma.

En el cuarto capítulo se plantean estrategias para obtener un mejor posicionamiento en el mercado mismas que se pueden aplicar en cualquier tipo de empresas.

CAPITULO I

PLANEACIÓN

1.1 PLANEACIÓN

La planeación es importante para un adecuado funcionamiento de la organización, ya que permite prever las contingencias y cambios que puedan presentarse a futuro, estableciendo las medidas necesarias para hacerles frente.

Consiste en decir con anticipación qué hacer, como hacerlo, y quien debe hacerlo. Para ello se requiere seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, políticas, procedimientos, planes y programas de una organización.

1.1.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN

"La planeación es un proceso que permite seleccionar los cursos de acción que debe seguir una organización. Es el enlace de la situación actual con el lugar adonde se desea llegar en un futuro planeado". (Koontz, H., 1990)

Requiere de la selección de los objetivos que se quieren lograr, las acciones que habrán de llevarse a cabo para alcanzarlos, el tiempo que se requerirá, quienes y con que medios y/o materiales se habrán de encargar de ello.

"El concepto de Planeación implica" (Munch, L., 1990)

OBJETIVO	Al planear, es indispensable determinar los fines hacia los cuales se habrá de dirigir toda la actividad organizacional.
CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN	Establecer varias posibilidades que permitan enfrentar los cambios futuros para alcanzar el objetivo planteado.
ELECCIÓN	Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa, tomando la decisión más conveniente.
FUTURO	Mediante la planeación, se prevén situaciones futuras, anticipándose a hechos inciertos y preparándose ante las contingencias.

1.1.2 VENTAJAS Y LIMITACIONES

VENTAJAS

“La planeación se ha convertido en una necesidad, ya que diversas actividades administrativas se han vuelto complejas.

- **Requiere actividades con orden y un propósito.**
Todas las actividades están orientadas hacia un mismo fin, logrando una secuencia efectiva de todos los esfuerzos.
- **Permite visualizar el futuro**
La planeación ayuda a aprovechar las oportunidades y reducir riesgos de situaciones futuras.
- **Reconocimiento de factores que interactúan**
Determinar una complejidad de factores que pueden afectar a la acción que se desea emprender.
- **Proporciona una base para el control**
Los planes proporcionan los estándares de control, contra los cuales los resultados reales se pueden comparar.
- **Estimula la realización.**
La planeación reduce las actividades aleatorias, indica los resultados deseados y como lograrlos es un estímulo hacia una mejor realización.
- **Brinda una visualización en conjunto.**
Mediante la planeación, se obtiene una identificación constructiva tanto de los problemas como de las potencialidades de la empresa en general, haciéndose un mejor uso de todos los recursos de los que se disponen.

LIMITACIONES

- **La planeación está sustentada en la información de la cual se disponga y por consiguiente, en la exactitud y precisión de esta.**
- **Implica un costo.**
En la realización de la planeación está implícito un aumento en los costos, pero los resultados compensarán estos incrementos en los costos y en el futuro maximizando utilidades.
- **Implica un tiempo para desarrollarse.**
Es necesario destinar determinado tiempo para llevar a cabo la planeación y probablemente realizada ésta, todas las acciones se agilizarán”
(Terry, G., 1985)

1.1.3 NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN

"La naturaleza de la planeación se puede entender a través de cuatro principios" (Koontz, H., 1990):

1. Contribución a los objetivos
2. Primacía de la planeación
3. Extensión de la planeación
4. Eficacia de los planes

1. CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS

Los propósitos de cada plan y de todos los planes de apoyo, deberán contribuir al logro de los objetivos de la empresa

2. PRIMACÍA DE LA PLANEACIÓN

La planeación precede a la ejecución de todas las funciones administrativas y, a pesar de que estas se relacionan, la planeación es la que destaca, ya que establece los objetivos necesarios para todo el esfuerzo de la organización.

3. EXTENSIÓN DE LA PLANEACIÓN

La longitud del periodo de planeación es en parte función del giro o ciclo de producción de cada empresa, así como de la naturaleza de las políticas y los planes delineados por el responsable.

4. EFICACIA DE LOS PLANES

La eficacia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y hacerlo funcionar.

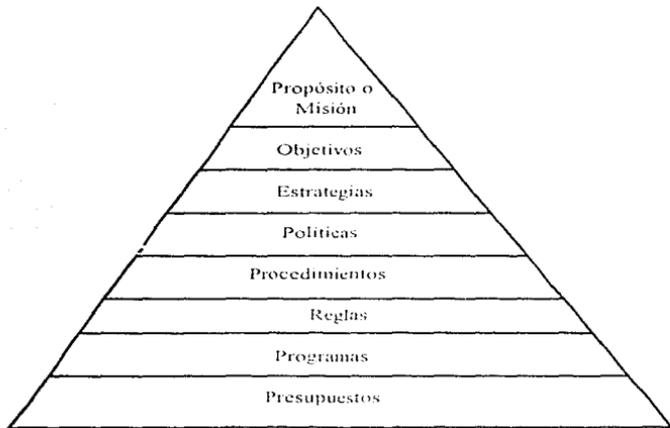
1.1.4 TIPOS DE PLANES

“Los planes son el resultado del proceso de planeación y se definen como acciones detalladas de lo que habrá de hacerse en el futuro, así como las especificaciones necesarias para realizarlos”. (Koontz,H.,1990)

Un plan es una acción específica propuesta para ayudar a la organización al logro de sus metas. Los planes se derivan de las metas organizacionales.

Al tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados.

1.1.4.1 JERARQUÍA DE LOS PLANES



1.2 ESTRATEGIA

"El concepto de estrategia nace de la palabra Griega Strategos que significa Jefe del Ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras". (Wanty, J., 1975)

Durante años el ejército usó la palabra estrategia para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no.

"Se refiere a los cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas". (Wanty, J., 1975)

La estrategia es a largo plazo y de gran alcance: engloba y controla las acciones más importantes de la organización y puede ser un determinante básico de su éxito o fracaso a lo largo del tiempo.

1.2.1 ESTRATEGIA

- "Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.
- El programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.
- La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Una estrategia engloba una amplia gama de actividades, las que incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además la necesidad de congruencia a través del tiempo; en estas actividades, requiere que todos los niveles de una organización actúen en forma que refuercen la estrategia.

El propósito de la estrategia es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar". (Koontz, H.,1990)

1.2.2 COMPONENTES DE LAS ESTRATEGIAS

Cualquier estrategia tiene cuatro componentes:

1. "Alcance al dominio de la acción dentro de la cual la organización tratará de alcanzar sus objetivos.
2. Habilidades y recursos que la organización utilizará para el logro de los objetivos.
3. Ventajas con que cuenta la organización para actuar sobre la competencia aprovechando las fortalezas, habilidades y recursos de los cuales se disponen (ventaja competitiva)
4. Sinergia, que se da como resultado de la forma en la cual la organización despliega recursos, habilidades y fortalezas" (Hofer,C.,1978)

"De hecho, el concepto de estrategia y de planeación están ligados, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos" (Sallenave, J.,1985)

1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

"La Planeación Estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro". (Taylor, H.,1979)

"La Planeación Estratégica es un proceso que permite a la organización formular objetivos y llegar al logro de ello de manera coordinada, define la forma mediante la cual podrán alcanzarse los objetivos planteados". (Kenneth, H.,1987)

Con estos conceptos se busca producir información y bases de decisión para la alta Dirección, para que logre lo siguiente:

- Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes.
- Identificar a la competencia y confrontarse a ella para precisar ventajas y desventajas.
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.
- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro

A partir de los ochentas, la Planeación Estratégica se define como un proceso de la administración, el cual ha tenido gran auge, debido a que las empresas se enfrentaban a un ambiente cambiante e incierto caracterizado por una fuerte competencia, inflación de costos, escasez de materiales, avances tecnológicos, reglamentaciones gubernamentales indeseables, elevadas tasas de interés, agresiva competencia internacional y el crecimiento de mercados.

Ante estas condiciones las organizaciones se preocupan por desarrollar esquemas que por un lado, den ventaja sobre los competidores y permitan posicionarse de un mercado, así como identifiquen oportunidades de nuevos negocios y prevean factores del ambiente, como son necesidades del consumidor, cambios tecnológicos, competencia, canales de distribución y leyes.

Las corporaciones toman la Planeación Estratégica como un modelo para vigilar los cambios y valorizar los requisitos necesarios para un continuo éxito en el mercado a largo plazo.

1.3.1 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica implica un proceso para la determinación de objetivos, elaboración de estrategias que permitan cumplir con estos objetivos, la evaluación de estrategias, así como un procedimiento para mantener un control de los resultados.

Un proceso que abarca más elementos es el elaborado por Hatten J. Kanneth como se ilustra a continuación:

1. IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA
2. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA, RECURSOS, MEDIO AMBIENTE Y ACCIONISTAS.
3. GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS
4. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS
5. IMPLEMENTACIÓN
6. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Conforme al contenido anterior de lo que es la planeación estratégica y de la información que produce, nos damos cuenta de que ese instrumento gerencial es un proceso para buscar respuesta a tres preguntas importantes:

- ¿ DONDE ESTAMOS ? (posicionamiento actual)
- ¿ A DONDE VAMOS ? (posicionamiento descriptivo acorde a las tendencias).
- ¿ A DONDE QUEREMOS IR (posicionamiento normativo).

¿ DONDE ESTAMOS ? ¿ POR QUE ?

Esta primera etapa se encamina a precisar el perfil estratégico que con el presente tiene una organización. No es describir la situación actual en la forma como tradicionalmente lo hacen los estados financieros, producto de una auditoría contable o financiera; es identificar los factores que han influido en su comportamiento y que la han llevado a su posición actual. Es un examen que en esencia sigue el enfoque utilizado por la auditoría administrativa y social,

orientadas directamente a evaluar los factores estratégicos clave y cuyo alcance podemos resumir como sigue:

FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVE	ALCANCE
MISIÓN Y OBJETIVOS	Analizar conceptualmente a la organización por lo que es, hace y significa para su medio, clientes y público en general
COMPETENCIA	Analizar y evaluar la competencia precisando las ventajas y desventajas que la organización tiene con respecto a sus competidores, a fin de establecer la capacidad competitiva que tiene en el presente.
MERCADO	Analizar los segmentos específicos del mercado atendido por la organización y su competencia examinando el comportamiento, deseos, necesidad y expectativas de los clientes actuales.
PRODUCTO	Analizar la aceptación de los productos de la organización y como se han posicionado en la mente de los clientes y consumidores; así como examinar el producto en sí mismo, por lo que puede hacer o no, o ser sustituido.
MEDIO	Analizar las fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas que condicionen el desarrollo de la organización.

Definir la posición estratégica actual de una organización implica una evaluación realista de lo que es y hace como unidad, para responder y reaccionar a una serie de receptores, competidores, clientes, público en general, etc. y como componente de un medio ambiente turbulento, cambiante y aun hostil. Para esa finalidad se requiere examinar las comunicaciones, los productos existentes, los mercados, los recursos económicos, humanos y técnicos de que dispone la organización, etc.

¿ A DONDE VAMOS Y POR QUE?

Esta fase de la planeación estratégica intenta identificar el rumbo que tomaría una organización, cuando por inercia siguiera las tendencias de su medio ambiente y se comportara en forma similar a como lo ha hecho hasta el presente, este sería un posicionamiento descriptivo. Para tal fin, es preciso formular un pronóstico de las tendencias que condicionan el rumbo de la organización. Desde luego que el principal escollo de todo pronóstico está en lo enigmático e incierto que es el futuro, mas aun, cuando presenta turbulencias y cambios discontinuos y además de que el campo de las organizaciones no constituye un universo físico, sino un universo social, y por lo tanto un fenómeno difícil de predecir.

La planeación estratégica obliga a escudriñar el futuro, aunque no para lograr pronósticos infalibles, pero al menos, para identificar indicios y señales de lo probable y lo posible. Lo importante y significativo es formular pronósticos sobre diversas tendencias sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etc., así como establecer su interrelación y efecto para crear escenarios futuros en los que supuestamente habrá de participar la organización. Aquí se precisa que los escenarios son las secuencias hipotéticas de eventos futuros diseñados en base a las tendencias que se manejan e interrelacionan para ese fin.

¿ A DONDE DEBEMOS IR? ¿ POR QUE? ¿ COMO?

La tendencia general ahora en día es que las organizaciones deben cambiar, algunas radicalmente en todos sus factores estratégicos clave, otras en menor grado, pero seguramente modificando algún aspecto que es y será determinante para conquistar posiciones competitivas. Esta etapa conlleva a una redefinición de lo que una organización debe ser en el futuro para enfrentarse a nuevos competidores, participar en nuevos mercados, y en su caso, presentar productos

diferentes en lo que son, en lo que hacen y en el concepto que llega a la mente de los clientes y consumidores. Son pasos que a su vez conducen a examinar las comunicaciones que son determinantes para crear y fortalecer una identidad e imagen corporativa.

La planeación estratégica reclama tomar decisiones con un alto grado de riesgo e incertidumbre, que van desde fijar objetivos a largo plazo, replantear la misión, los objetivos y el concepto de negocio hasta responder a la pregunta: ¿qué debemos hacer para llegar a ser la organización que queremos?

A estas alturas ya se cuenta con elementos, premisas e información para definir el posicionamiento normativo, es decir, para estructurar los planes estratégicos que deberán funcionar para el futuro.

Obviamente el elemento central de ese proceso estará en las estrategias que se establezcan, de su calidad dependerá la efectividad de los planes y de los resultados alcanzados en el futuro, por lo tanto, su diseño y/o formulación debe ser clara y precisa en sus diferentes componentes que ya se definieron.

Las estrategias deben señalar como alcanzar los objetivos establecidos por la planeación estratégica para llegar a ser la organización deseada, esto impone una consistencia en el manejo de estrategias para no cambiarlas frecuentemente, pues de lo contrario se perdería el camino hacia los fines y se distorsionaría la identidad e imagen de la organización.

Un delineamiento acertado de la planeación estratégica considera estrategias poco flexibles durante un periodo relativamente largo, pero conteniendo un margen para cambios a niveles operativos, solo así es posible mantener el rumbo y la identidad; lo opuesto es propiciar el desorden y la confusión.

"Es evidente que la planeación estratégica es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de los gerentes para comprender, percibir y visualizar los fenómenos externos que afectan a su organización. De hecho, la planeación estratégica prepara a la alta dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar

los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas".
(Martín, F., 1986)

1.3.2 OPCIONES ESTRATÉGICAS.

La planeación estratégica de hecho es un proceso de toma de decisiones al más alto nivel, deriva su complejidad en las variadas alternativas u opciones estratégicas que se definen para lograr un determinado objetivo a largo plazo.

La elección se complica en virtud de las modalidades que se establecen cuando se interrelacionan los factores estratégicos clave, incluyendo además, que cada uno de estos factores también puede variar por el toque personal que le endose la alta dirección y por las potencialidades de cambio que en sí mismo presentan.

CRECER EN EL MERCADO ACTUAL CON LOS PRODUCTOS ACTUALES.

Esta estrategia sugiere un crecimiento a base de ganar una mayor participación del mercado a costa de los competidores o bien buscando crecer en proporción a la dinámica natural del crecimiento del mercado en que concurre. La efectividad de esta estrategia requiere de un completo entendimiento del mercado presente y futuro, de que la organización mantenga supremacía en su mercado, consolidando su producto, su marca y su imagen corporativa.

Esta alternativa a su vez, lleva a diferentes opciones en el manejo de las comunicaciones y de la organización, que incluso llegan a modificar su concepto de negocio, a pesar de que los productos y mercados sean lo mismos que a la fecha ha proporcionado la organización.

CRECER EN EL MERCADO ACTUAL CON NUEVOS PRODUCTOS.

La estrategia elegida se basa en el aprovechamiento de los recursos operativos actuales para sacar un nuevo producto que satisfaga las necesidades latentes de sus actuales clientes, este es el caso entre otros, de los editores de periódicos, que llevan a su propio mercado varias revistas como producto nuevo, utilizando sus mismos recursos operativos.

La opción también incluye las alternativas que llevan a cabo aquellas empresas que se integran hacia adelante o hacia atrás, es decir, cuando planean producir lo que adquieren de sus proveedores o lo que venden alguno o algunos de sus clientes principales.

Sea cualesquiera de estas alternativas que se elijan, su éxito descansa en gran parte, en el conocimiento del mercado, en el manejo de sus comunicaciones y en la novedad del producto.

CRECIMIENTO EN UN MERCADO NUEVO CON LOS PRODUCTOS ACTUALES.

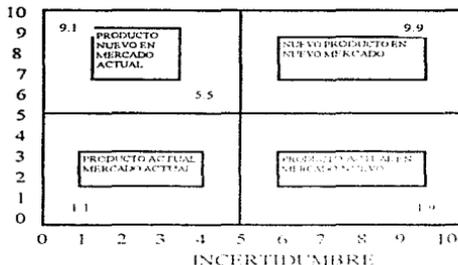
Es una opción estratégica que busca penetrar en otros mercados, sea para ganar una porción de las organizaciones que allí compiten, o por que es un mercado nunca antes atendido. En ambos casos, el manejo de sus comunicaciones adquiere importancia para establecer la presencia de los productos, posicionarlos y crear una identidad e imagen corporativa.

CRECIMIENTO EN NUEVOS MERCADOS CON NUEVOS PRODUCTOS.

Esta opción señala el camino hacia la diversificación, es decir, agregar nuevos productos a las líneas actuales e introducirlos a mercados diferentes de los que actualmente atiende. La alternativa atiende un sólido conocimiento de los mercados por atender, del manejo de los nuevos productos y de la utilización de sus comunicaciones.

Esta elección estratégica generalmente también requiere de la canalización de recursos económicos para un sólido soporte en los niveles operativos, además de los estratégicos propios, resultado de llegar a nuevos mercados e introducir nuevos productos, la opción en cuestión significa más alto riesgo e incertidumbre que en todas las anteriores.

RIESGO



Es característico que cualquier opción estratégica, por lo general tenga estrecha relación con la función de mercadotecnia, la cual tiene Impacto en las Utilidades de la Estrategias de Mercadotecnia.

“La investigación sostiene que los resultados financieros son el producto de la interacción de las nueve variables siguientes” (Albio, R., 1979)

1. **INTENSIDAD DE LA INVERSIÓN:** Los incrementos tanto en el activo fijo como en el capital de trabajo o en ambos tienden a reducir las utilidades y el flujo de efectivo.
2. **PRODUCTIVIDAD:** Los incrementos en el valor agregado por empleado mejoran la rentabilidad en general
3. **POSICIÓN EN EL MERCADO:** Los incrementos relativos y absolutos en la participación del mercado tienen impactos positivos, tanto en la rentabilidad como en el flujo de efectivo.

4. **CRECIMIENTO DE MERCADO:** La participación en mercados que crecen pueden incrementar las utilidades, pero exigen de inversiones adicionales.
5. **CALIDAD DE PRODUCTOS O SERVICIOS:** Una mejor calidad generalmente tiene impactos favorables en los aspectos financieros.
6. **INNOVACIÓN:** El proceso de innovar logra beneficios generalmente cuando la empresa tiene una sólida posición en el mercado.
7. **INTEGRACIÓN VERTICAL:** Si el mercado es estable y maduro la integración vertical mejorará la situación de la empresa, pero si el mercado está cambiando rápidamente, no es recomendable esta opción.
8. **COSTOS CRECIENTES:** La respuesta de una organización a los incrementos de costos, dependerá de su capacidad para buscar sensibles reducciones en ese renglón, mejorar la productividad o en lo posible incrementar los precios de venta.
9. **MANEJO DE ESTRATEGIAS** Cada una de las variables anteriores puede tener efectos negativos al principio, sin embargo, dependerá de la alta dirección lograr los resultados deseados, según la forma como maneje sus estrategias.

CAPITULO II

INDUSTRIA DEL JUGUETE

II INDUSTRIA DEL JUGUETE

Juguete.

“Objeto curioso y bonito con que se entretienen los niños. Todo aquello que contribuye al esparcimiento del ánimo, a saber, instruir y deleitar.

Estos se dividen en dos grandes grupos: instructivos y recreativos, abarcando cada uno de ellos las variadísimas formas de este mundo de objetos, nacidos del capricho, del ingenio, de la imitación no solo de la Naturaleza, sino también de los actos de la vida humana y de los hechos históricos, y de los personajes que en ellos intervienen; gama casi infinita, manantial inagotable de creaciones en que tiene tanta parte el arte como la industria.” (Enciclopedia Universal Ilustrada)

2.1 HISTORIA DEL JUGUETE

Puede decirse que la historia del juguete es la historia de la civilización. No se quiere decir con esto que solo el niño civilizado juegue, ya que es seguro que el niño primitivo jugaba tanto como los de nuestros días, aunque el material de sus juegos haya sido completamente “natural”

El juguete quizás tenga un origen más remoto en las cuevas donde habitó el hombre primitivo. Se han encontrado instrumentos de piedra en miniatura, de igual forma que los usados comúnmente, pero de tamaño mucho menor, que han sido interpretados por algunos como toscos juguetes.

Desde mediados del siglo XIX (que fue cuando la industria del juguete empezó a tomar verdadero desarrollo), los ramos más importantes de la juguetería han sido, aparte de las muñecas (el juguete por excelencia en todas las épocas de la historia), los muebles; los juguetes metálicos y los de madera.

La industria del juguete ha alcanzado notable desarrollo también en los países de América, aunque en muchos de ellos siguen los indígenas fabricando los mismos juguetes que sus antepasados.

2.2 EVOLUCIÓN DEL JUGUETE

“Los juguetes, ¿realmente han evolucionado? Tal pregunta se nos ocurre al ver que hay objetos de juego egipcios, chinos y mayas en todo semejantes a los juguetes modernos. El sonajero, las muñecas y la pelota, no solo son universales, sino que datan de los albores de la civilización; sin embargo, los modernos son verdaderas obras de arte industrial

Hay comunidades enteras en Alemania, Suiza y Japón que se dedican a la fabricación de juguetes y surten a todos los mercados del mundo.” (Enciclopedia Cultural, Hombre-LaFontaine)

La comercialización dió por resultado una immoderada fabricación de juguetes mecánicos o de cuerda y de muñecas casi humanas, que no son realmente entretenimiento infantil, sino de personas mayores.

En el presente siglo los juguetes revelan que ya se comprende la importancia de la habilidad y necesidad del niño, según su edad y el medio en que vive.

2.3 PANORAMA ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE

Actualmente esta industria atraviesa por una de sus peores etapas debido a:

- Importaciones de Estados Unidos a Mexico, superiores al 12% de los artículos que se comercializan a nivel Nacional.
- Robo de trailers cargados con juguetes; que después son comercializados en lugares clandestinos convirtiéndose en competencia desleal.
- Solo el 10% de las empresas jugueteras producen juguetes nacionales.
- Comercialización de juguetes que ingresan al país mediante prácticas desleales, evasión de impuestos y aranceles como Japón, China, Estados Unidos.
- De 100 empresas que existían en 1995 sobreviven 70.

- **Juguetes de contrabando más baratos que los fabricados en el país.**
- **El 50% de la demanda nacional la satisfacen productos importados, de los cuales no cumplen con las normas internas de seguridad.**

Sobre este punto, a partir de 1997 entra en vigor la Norma Oficial Mexicana 015-1 sobre Toxicidad en los juguetes, se pretende disminuir juguetes que pongan en riesgo la salud de los niños por la peligrosidad de sus materiales, particularmente por su contenido de plomo.

A pesar de esto, la Industria del Juguete en temporadas altas (dic.,enero,abril) puede generar mas de 12,000 empleos

2.4 IMPORTANCIA

El mercado del juguete en nuestro país produce mil quinientos millones de pesos al año aunque de ellos el 50% lo generan compañías transnacionales.

Se estima que la mercancía que ingresa mediante prácticas desleales puede llegar a abarcar hasta un 30% del mercado.

Las consecuencias que puede ocasionar el cierre de empresas jugueteras:

- **Aumento de desempleo**
- **Incremento a importaciones**
- **Desequilibrio de la Balanza Comercial (PIB)**

2.5 INDUSTRIA DEL MERCADO NACIONAL

“Saqueados por la incorporación al mercado de desperdicio de juguete, la industria mexicana pasó de poco más de 385 empresas, al menos las registradas en Canacintra, a \$5 en el momento más agudo de la crisis vivida en el año anterior. No obstante, cuando todos se hacían a la idea de tener que llevar flores al cementerio, con la devaluación del peso las cosas se han corregido en alguna medida.

Por lo pronto los juguetes importados han tenido que ceder terrenos a los hechos en México.

Antes, según datos de la sección 43 de Canacindra, los establecimientos especializados, de cada 100 juguetes 80 eran de expresión de manufactura internacional, mientras que el resto, (el 20) eran de territorio nacional.

La devaluación sirvió para frenar las ansias de importación, y también para fortalecer la idea de exportación como meta y destino, aunque también se ha notado un encarecimiento en los insumos o bienes intermedios de que se vale la industria mexicana.

A pesar de alguna de las virtudes que implicó para los jugueteros la devaluación consideran que aun hay mucho que negociar con las autoridades de la Secofi. Plantean, por ejemplo, que algunos de los insumos de Pemex, por ejemplo en el terreno de las resinas, se han incrementado de la devaluación a la fecha el 140%, sin que al momento haya garantía de que el proceso de carestía no volverá a presentarse.

El planteamiento de la AMIJU¹, debe responder ahora, ante la coyuntura que se presenta, para dar un verdadero soporte a los industriales que les permita reconstituirse en su posibilidad de generar empleos, riqueza y generar divisas por medio de la exportación.

Habrà de plantearse ante la Secretaría de Comercio que se aplique un arancel extraordinario en la importación de juguetes cuyo origen se encuentre en territorios con los que no sostenemos tratados de Libre Comercio.

La AMIJU afirmó que el incremento en los costos de producción obligó a los industriales a subir los precios que difícilmente podrán ser solventados por los padres de familia.

¹ Asociación Mexicana de la Industria del Juguete

Ante esta situación, la AMDU propuso a los fabricantes de materias primas, insumos e instituciones de crédito de primer piso y de fomento brindar apoyos al sector que permitan abatir los costos de transformación directa a producto terminado.

La Asociación establece que la comercialización de juguetes se ha visto afectada por condiciones cada vez más exigentes de las cadenas comerciales, ya que sus condiciones de compra son a consignación, a pagos de largo plazo y devolución de mercancía en mal estado, lo que incrementa los costos y los precios al consumidor final.

Aunado a ello está el poco control de la Secretaría de Hacienda al mercado subterráneo, sobre todo el Oriente, en detrimento de la Industria Nacional".
(Torreblanca, E., 1996)

CAPITULO III

DIAGNOSTICO EMPRESA FABRICANTE DE JUGUETES

III DIAGNOSTICO EMPRESA PLÁSTICOS GYT, FABRICANTE DE JUGUETES

3.1 ANTECEDENTES

Plásticos Gyt, S.A. de C.V. fue constituida el 22 de diciembre de 1970, mediante la escritura N. 34647 en México, D.F. El 6 de septiembre de 1989 se modifica la misma. El 15 de agosto de 1990 Plásticos Gyt amplia su razón social a Capital Variable.

En 1990 cuando se dió la transformación de la sociedad a causa del fallecimiento de su fundador, la nueva administración optó por mejorar la planta mediante la inyección de recursos propios y bancarios.

ACCIONISTAS

Jorge Guaida Adam	23.5%
José Guaida Adam	23.5%
Ricardo Guaida Adam	23.5%
Abraham Guaida Adam	23.5%
Rufino González Garcia	6.0%
	100%

DOMICILIO

La empresa se encuentra ubicada en la calle de Cadaques No. 20 Col. Cerro de la Estrella, México, D.F., aquí mismo se encuentran las oficinas generales, la fábrica y un área de exposición.

3.1.1 OBJETO

El objeto social de Plásticos Gyt consta principalmente de fabricación, compra, venta y maquila de artículos de plástico.

Su actividad principal es la fabricación de juguetes, los cuales compiten con empresas medianas del mismo ramo.

3.1.2 MISIÓN

Contribuir al desarrollo infantil de los niños.

3.1.3. OBJETIVO

Obtener la solidez financiera para que nos permita poder proyectar a la empresa en el mercado. Tener una Imagen de Calidad dentro de las distintas zonas geográficas a las que llega el producto y ser reconocida ante nuestros clientes, proveedores y competencia.

Esperando lograr:

Ventas Constantes
Calidad Estándar
Una Buena Administración

3.2 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO

3.2.1 Recursos Materiales.

Los recursos con que cuenta la planta para realizar sus operaciones son:
Maquinaria de Inyección y soplado, moldes, molinos y pigmentadores de polietileno, instalaciones para llevar el ensamble de los juguetes.

Así mismo se cuenta con el equipo de transporte para distribuir el producto en el área metropolitana.

En el área administrativa se cuenta con el equipo de oficina indispensable como son computadoras, impresoras, máquinas de escribir, sumadoras, fax, etc.

3.2.2 Recursos Técnicos

El proceso para la inyección, ensamblado y empaque del producto no requiere de manuales o de capacitación del personal para llevar a cabo esta actividad ya que la gente que realiza estas funciones cuenta con la experiencia de varios años.

3.2.3 Recursos Financieros

Se cuenta con la aprobación de un crédito financiero por \$5,000,000 dls. provenientes de un banco extranjero el cual está garantizado con bienes inmuebles de los socios. Con este capital, la empresa podrá liquidar pasivos y comprar activos para aumentar su capacidad productiva.

3.2.4 Recursos Humanos

El departamento administrativo cuenta con el personal especializado en cada una de sus actividades, por otro lado, en el área operativa el personal no requiere de una profesión para llevar a cabo sus actividades, ya que han colaborado en distintas áreas y cuentan con una gran experiencia haciendo uso de su capacidad creativa.

3.2.5 Imagen de la Compañía

Con 25 años de experiencia Plásticos Gyt se considera dentro de las tres principales empresas nacionales (medianas) que fabrican juguetes. A partir de 1993 la imagen de la empresa se ha deteriorado debido a problemas económicos internos y externos que han provocado que la empresa no opere eficientemente.

Para mantenerse en el mercado ofrece precios competitivos procurando utilizar materias primas de la mejor calidad.

De los productos que ofrece la compañía, los más redituables han sido los carritos montables, aunque se han desarrollado campañas de publicidad en menor proporción a los demás artículos que fabrica ya que se cuenta con una gran competencia y en su mayoría son empresas transnacionales.

3.2.6 Cultura Organizacional

Los valores de la organización se enmarcan en un ambiente en donde la toma de decisiones está centralizada, lo que ha provocado desmotivación, poca participación y baja productividad. Esta actitud es desfavorable ya que se pierde el manejo adecuado de los recursos reflejándose en conflictos.

3.3 AUDITORÍA FUNCIONAL

3.3.1 OBJETIVO

- Llevar a cabo una Auditoría Administrativa, con el fin de detectar áreas de oportunidad o de mejora dentro de la empresa.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Encontrar fuerzas y debilidades de los departamentos de Finanzas, Producción, Mercadotecnia y Recursos Humanos que permitan la eficiencia de la empresa.
- Revisar y evaluar metódicamente cada una de las áreas funcionales.

Para llevar a cabo la auditoría nos apoyamos en la metodología del cuaderno de Apuntes de Auditoría Administrativa del L.A.E Jorge Alvarez Anguiano. Con el siguiente orden:

- Investigación Preliminar
- Entrevistas Previas
- Definición del área a Investigar
- Observación Directa de hechos de las áreas a Investigar

3.3.2 Investigación Preliminar:

Se visitó a la empresa para conocer sus instalaciones, procesos, ambiente laboral y modo de trabajo de cada una de las áreas funcionales, tomando en cuenta si se trabaja en base a procedimientos, objetivos y políticas. Esto se hizo con el fin de tener una idea global de como está la empresa, así como de percibir problemas fundamentales que se deben atender.

3.3.3 Entrevistas Previas

Una vez que se hizo la visita, se entrevistó al Gte. Administrativo, encargados de cada departamento y trabajadores del área operativa para obtener más detalles de las actividades que se hacen, del como se llevan a cabo. Intercambiando ideas y puntos de vista sobre problemas más comunes que afectan el buen funcionamiento

de la empresa. Cabe mencionar que las personas entrevistadas siempre presentaron disponibilidad y cooperación para las entrevistas.

3.3.4 Definición de las Áreas a Investigar:

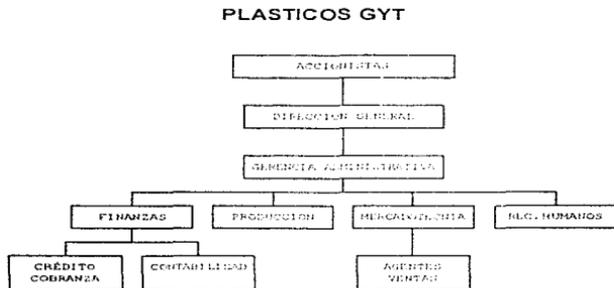
Se tomó la decisión de auditar a los departamentos de Finanzas, Producción, Mercadotecnia y Recursos Humanos, debido a que varias de las desviaciones detectadas en la entrevista tienen relación entre los departamentos. Esto nos permitirá encontrar y atacar problemas desde su origen.

3.3.5 Observación Directa de hechos de las áreas a Investigar:

A continuación se explica en forma genérica como funciona cada uno de los departamentos de la empresa. Estos datos se obtuvieron de entrevistas, observación directa y datos proporcionados por los encargados de los departamentos.

3.3.6 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Para conocer la estructura de la empresa, se anexa organigrama de la misma.



El tipo de organización es lineal, es decir fluyen las decisiones a las áreas funcionales. Es importante destacar que la empresa es familiar y no existe la delegación de responsabilidades a otras áreas, todo se tiene que manejar a través de las decisiones de los dueños.

3.3.7 FINANZAS

La función principal de este departamento es controlar los flujos de efectivo que genera la empresa, teniendo a su cargo el departamento de Crédito y Cobranza. Es un departamento que no cuenta con procedimientos para llevar a cabo las funciones de cada puesto.

El número de personas que integran el área son 6, las cuales realizan las siguientes funciones:

Contador:

- Lleva la contabilidad de la empresa, distribuyendo recursos financieros para la compra de materia prima, pago de nómina, pago a proveedores.
- Analiza fuentes de financiamiento aceptables, con la aprobación del dueño de la empresa
- Aprueba créditos y plazos especiales de clientes potenciales.

Dos Auxiliares:

- Dan soporte en las actividades realizadas por el contador.
- Realizan declaraciones fiscales, hojas de trabajo, pólizas y registros contables.
- Preparan y pagan la nómina a los trabajadores.
- Revisan facturas de proveedores y tramitan la autorización para su pago.

Dos personas en Crédito/Cobranza:

- Asignan crédito a clientes que lo solicitan mediante un cuestionario que es elaborado por la persona de crédito conteniendo datos como: razón social, dirección, teléfono, persona responsable de la empresa.
- Determinan plazos y límites de crédito, 30, 45 o 60 días de plazo, dependiendo del tipo de cliente. Los plazos con más días se otorgan a clientes de mayor consumo (Aurrerá, Gigante, Comercial Mexicana, Carrefour, Wall Mart)

- Llevan facturas a revisión y cobro de sus clientes.
- Semanalmente se reporta lo que se ha recuperado de la cobranza, aunque llevan un registro diario.

La empresa obtiene mayores ingresos mediante la recuperación de cartera en los meses de febrero y marzo, ya que las ventas más importantes se hacen entre diciembre y los primeros días de enero.

Una secretaria, que también da apoyo a crédito/cobranza para la recuperación de cartera mediante llamadas telefónicas a clientes.

Los recursos que se obtienen por concepto de ventas, préstamos de socios o créditos bancarios son utilizados para solventar las necesidades más importantes de la empresa como son: sueldos y salarios, gastos de producción y pago a proveedores entre otros.

3.3.8 PRODUCCIÓN

En este departamento laboran tres personas quienes se encargan de realizar órdenes de compra a través de sus proveedores, de acuerdo a las necesidades requeridas.

Programan órdenes de producción, estableciendo prioridades de entrega y de acuerdo a la capacidad instalada.

Controlan el almacén de materias primas, producción en proceso y los productos terminados.

Además se cuenta con 63 obreros que llevan a cabo el proceso de producción.

El proceso se lleva a cabo mediante órdenes de producción.

Materias Primas:

Las materias primas son programadas de acuerdo al tipo de producto que se fabricará, solicitando al almacén sus requerimientos.

Los insumos más comunes que se utilizan para el proceso son: Polietileno de alta Densidad, Polietileno de Baja Densidad, Polipropileno, Acetato y Pigmentos. Es importante mencionar que el principal proveedor de estos insumos es Pemex.

Programación de Moldes:

Se cuenta con 100 moldes diseñados por la propia empresa y 21 moldes diseñados por empresas españolas. Se programan de acuerdo al producto a fabricar como: muñecas, carritos, juguetes de playa, montables, etc.

Inyección y Soplado:

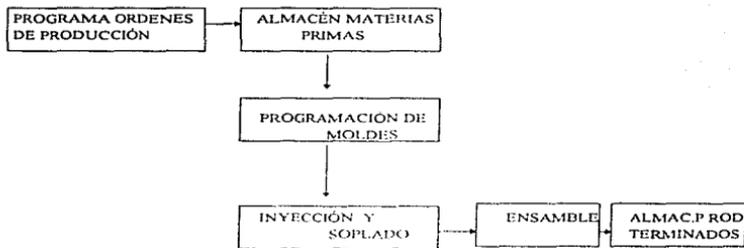
Los moldes que componen los distintos productos se programan en las máquinas de inyección y soplado. En cada máquina se hace la pieza respectiva del producto por armar, y se traslada a la bodega de artículos en proceso.

Al terminar la inyección de las piezas, éstas quedan preparadas eliminándose rebabas que puedan tener.

Ensamble:

Cada una de las piezas son trasladadas a la línea de producción, en donde se hacen cargo de armar, pintar, pegar calcomanías, decorar el producto; (por ejemplo: pegar pelo a muñecas, colorear ojos, etc.) y hacer el empaque correspondiente. Al término de este se traslada al almacén de artículos terminados.

DIAGRAMA DE PRODUCCIÓN



3.3.9 MERCADOTECNIA

Plásticos Gyt comercializa sus productos a través de distintas tiendas de autoservicio como:

Gigante, Aurrerá, Comercial Mexicana, Carrefour, Wall Mart.

Aunque también sus productos son vendidos en mercerías.

Sus productos atienden a un mercado cíclico donde su mayor venta se realiza una vez al año entre los meses de diciembre y enero. Los pedidos y anticipos a los distribuidores se realizan en los meses de junio y julio obteniendo de esta manera un estimado de las ventas, evitando la sobre oferta y devoluciones por productos no vendidos.

En este departamento laboran tres personas que llevan a cabo las siguientes actividades:

- Promover el producto en tiendas de autoservicio y mercerías, haciendo negociaciones de precio, entrega y condiciones de pago.

- Realizar su publicidad a través de folletos y catálogos ayudados por una compañía externa dedicada al diseño e impresión de los mismos.
- Inscribirse en ferias y exposiciones que les permitan dar a conocer el producto.

Desde que inició sus operaciones Plásticos Gyt, ha manejado la misma línea de productos, juguetes sencillos, como son básicamente:

- Muñecas
- Carritos:

Montables	(a)
Estuches	(b)
Arrastres	(c)
- Juegos de Té
- Juguetes de Playa

(a) Carritos montables para niños de 1 a 3 años.

(b) Carritos con remolque de motos o caballos.

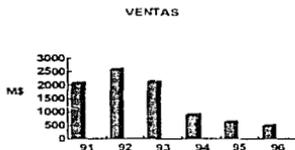
(c) Figuras de animalitos (patitos, tortugas, catarinas, etc) que al ser friccionados tienen movimiento.

Se tiene contemplado introducir al mercado otra línea de productos que son juguetes didácticos para niños de 4 a 10 años (rompecabezas de abecedario y números).

Las compañías con que compete actualmente Plásticos Gyt son:

- Plásticos Iga,
- Plásticos Impala
- Plásticos Beka

Es importante destacar que las ventas han disminuido considerablemente a partir de 1994, de acuerdo a datos proporcionados para el estudio.



De 1994 a 1996 las ventas han decaído hasta en un 75%, considerando 6 factores importantes que han contribuido a esta disminución.

- Situación económica inestable del país.
- Alto costo de materias primas
- Mal manejo de la organización
- No cuentan con tecnología de Punta
- Falta de Sistemas de Calidad Total
- Introducción de Productos Extranjeros

Las ventas se realizan a través de 8 agentes-comisionistas; aunque éstos cuentan con sueldo base reciben un porcentaje por las ventas realizadas (1%).

Estos comisionistas realizan la venta en la zona que les corresponde, dividiéndose el mercado de la siguiente manera:

Norte (Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, Durango, Chihuahua y Zacatecas)

Pacífico (Sinaloa, Baja California Norte y Sur, Nayarit, Sonora y Colima)

Zona Centro (Edo. de México, San Luis Potosí, Aguascalientes, Michoacán, Guanajuato, Querétaro e Hidalgo)

Zona Sureste (Puebla, Yucatán, Tabasco, Campeche, Oaxaca, Veracruz, Chiapas y Quintana Roo).

Zona Guadalajara (exclusiva para este estado).

Distrito Federal (Área metropolitana).

En cada zona solo existe un comisionista a excepción del D.F. en el que existen tres.

Cada comisionista vive en la zona que le corresponde, se dedica a levantar los pedidos mandando la orden a la oficina vía telefónica al departamento de ventas. Realizan sus ventas apoyándose de folletos, catálogos y visitas constantes con sus clientes.

Así mismo realizan la labor de cobranza de su zona, ya que no se cuenta con cobradores fuera de la zona del D.F. Existe un convenio en el cual ellos pueden tomar de la cobranza, viáticos y comisiones adeudadas.

3.3.10 RECURSOS HUMANOS

Este departamento cuenta con 3 personas quienes llevan las siguientes funciones:

Dos personas se encargan de la selección, reclutamiento y contratación de los solicitantes.

Generalmente los medios para reclutar personal se hacen a través de anuncios en periódicos y volantes, estos se reparten en zonas donde concurre mucha gente. El reclutamiento se lleva a cabo a través de fuentes externas.

El perfil de la gente contratada es básicamente para realizar trabajos de ensamble, empaquetado y almacenaje. El nivel de estudios requeridos son secundaria terminada aunque en ocasiones no es necesario.

Para efectos de selección los aspirantes llenan una solicitud de empleo, llevando anexo copias de estudios, comprobante de domicilio, acta de nacimiento. Son evaluadas y de acuerdo a las necesidades de la empresa se realiza una entrevista a fin de puntualizar algún aspecto inherente al puesto y a las expectativas de la misma. Si son aptos, la contratación es de forma inmediata.

La capacitación para todos aquellos que ingresan a la empresa, se da mediante una pequeña plática, explicando como realizar las actividades y ellos mismos toman práctica y experiencia con el tiempo.

De acuerdo a la observación directa y entrevistas realizadas, se elaboró un cuadro comparativo sobre fuerzas y debilidades de cada área tomando como apoyo el Cuaderno de Apuntes de Auditoría Administrativa del L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano. Se describe a continuación.

ÁREA	FUERZAS	DEBILIDADES
Finanzas	Se prevén necesidades financieras y se analizan fuentes de financiamiento.	No se establecen objetivos a corto y largo plazo.
	Se generan utilidades	Las utilidades generadas no son aplicadas correctamente
	Se cuenta con fuentes internas de recursos (aportación de capital)	No existen políticas para la aplicación correcta de recursos.
		No se cumplen con obligaciones tributarias (pago I.M.S.S., I.S.R., I.V.A., etc)
		No se elaboran presupuestos
	Existen políticas y procedimientos para otorgar crédito	Las políticas de crédito no están implícitas en manuales.
	Se cuenta con estados de cuenta de clientes con No de factura, fecha emisión, fecha de vencimiento	Existe un alto porcentaje de cartera vencida. No controlan vencimientos.
		La información crediticia no es real ni oportuna
Producción	La ubicación de la planta es adecuada, desplazando mejor sus productos.	
	La maquinaria es acorde al proceso productivo	La maquinaria es obsoleta con poca capacidad productiva, produciendo retrasos y desperdicios.
	Se elabora una proyección de ventas para determinar la producción a realizar.	Las proyecciones son modificadas constantemente alterando el proceso.
	Se eligen proveedores confiables, tomando en cuenta, precio, calidad, servicio, tiempo de entrega	Existe producción defectuosa.
		No se supervisa el proceso.
		No se fijan estándares de calidad.
Mercadotecnia	Se tienen definidos los mercados de consumo (mercaderías, jugueterías)	No se llevan a cabo investigaciones de mercado.

ÁREA	FUERZAS	DEBILIDADES
	Cuentan con Canales de Distribución adecuados.	Se desconocen gustos y necesidades de los consumidores.
		No son consideradas las modas, los juguetes no son sofisticados.
	Se promueve el producto en tiendas de autoservicio.	No innovan productos.
	La oferta del producto se hace en tiempo oportuno.	No se elabora una proyección correcta de ventas.
		Los folletos y catálogos no se actualizan periódicamente.
		Los clientes son tradicionales, no se preocupan por buscar prospectos.
Rec. Humanos	Se solicitan requisitos específicos para los puestos (grado de estudio, experiencia)	No existen políticas y procedimientos para el reclutamiento, selección contratación, inducción, etc
	Se realizan exámenes médicos básicos al personal de nuevo ingreso.	No se verifican los datos de los solicitantes
	Los puestos están definidos de acuerdo a actividades.	La persona que realiza la contratación no está capacitada.
	Se otorgan prestaciones mayores a las de la ley.	No se cumplen al 100% los contratos de trabajo
		No existe un reglamento de trabajo
		No se establecen programas de capacitación y entrenamiento
		No se respeta el puesto asignado debido a niveles de autoridad
		Existen favoritismos para otorgar prestaciones, así como promociones en puestos

De acuerdo a las debilidades encontradas se puede decir que la empresa carece fundamentalmente del establecimiento de políticas y procedimientos que ayuden a cumplir los objetivos de la misma.

Los dueños de la empresa cuentan con todo el poder sobre la misma, por lo que el liderazgo queda fuera, sin dar oportunidad al personal a desarrollarse, provocando descontrol, desmotivación y poca participación en el logro de buenos resultados.

AREA	FUERZAS	DEBILIDADES
	Cuentan con Canales de Distribución adecuados.	Se desconocen gustos y necesidades de los consumidores.
		No son consideradas las modas, los juguetes no son sofisticados.
	Se promueve el producto en tiendas de autoservicio.	No innovan productos.
	La oferta del producto se hace en tiempo oportuno.	No se elabora una proyección correcta de ventas.
		Los folletos y catálogos no se actualizan periódicamente.
		Los clientes son tradicionales, no se preocupan por buscar prospectos.
Rec.Humanos	Se solicitan requisitos específicos para los puestos (grado de estudio, experiencia)	No existen políticas y procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación, inducción, etc.
	Se realizan exámenes médicos básicos al personal de nuevo ingreso.	No se verifican los datos de los solicitantes.
	Los puestos están definidos de acuerdo a actividades.	La persona que realiza la contratación no está capacitada.
	Se otorgan prestaciones mayores a las de la ley.	No se cumplen al 100% a los contratos de trabajo.
		No existe un reglamento de trabajo.
		No se establecen programas de capacitación y entrenamiento.
		No se respeta el puesto asignado debido a niveles de autoridad.
		Existen favoritismos para otorgar prestaciones, así como promociones en puestos.

De acuerdo a las debilidades encontradas se puede decir que la empresa carece fundamentalmente del establecimiento de políticas y procedimientos que ayuden a cumplir los objetivos de la misma.

Los dueños de la empresa cuentan con todo el poder sobre la misma, por lo que el liderazgo queda fuera, sin dar oportunidad al personal a desarrollarse, provocando descontrol, desmotivación y poca participación en el logro de buenos resultados.

3.4 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

3.4.1 Medio Ambiente General

La planta se encuentra establecida en el D.F., en una zona estratégica lo cual le permite distribuir sus productos, tener un mayor contacto con sus clientes potenciales (tiendas de autoservicio) y tener un adecuado abastecimiento de materias primas.

Los consumidores a los que se dirige esta empresa son de nivel económico medio y medio-bajo. Esta empresa ofrece sus productos solamente a nivel nacional ya que no cuenta con los medios ni con la infraestructura para poder exportar.

3.4.2 Leyes y Políticas

Las políticas actuales del país más que nunca han afectado al sector empresarial ya que las medidas monetarias, fiscales e industriales, conjuntadas con las firmas de tratados de Libre Comercio han venido a crear un ambiente desconocido y hostil para los negocios.

La aparición de nuevos impuestos y una ley complicada cambiante que ha limitado las deducciones fiscales, ha traído como consecuencia la disminución de utilidades y las posibilidades de reinversión. No se observa una tendencia al cambio que permita desahogar un poco la situación actual de las empresas nacionales.

En el caso de la política monetaria, ésta se ha centrado en controlar la inflación lo que se ha logrado a través de regular el dinero en circulación por medio de la emisión de valores, como Cetes con atractivos intereses, lo cual ha hecho que se eleven las tasas de interés.

Esta política monetaria aunque logró bajar la inflación ha tenido un alto costo social ya que ha concentrado la riqueza en unos cuantos y por otro lado generó inversiones especulativas que no crearon empleos.

La política industrial que por más de 30 años protegió a las empresas nacionales, y que durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari dió una apertura total,

permitió la entrada de una gran cantidad de productos que generaron una gran competencia y la desaparición de muchas empresas nacionales debido al atraso tecnológico y a la imposibilidad de competir en costos. Para revertir esta tendencia se ha buscado aumentar la productividad y el acceso a créditos a través de programas promovidos por el estado.

3.4.3 Economía

Al analizar este factor es indispensable considerar los indicadores económicos que nos arrojan un panorama general. Uno de estos indicadores es el Producto Interno Bruto, que para el primer trimestre del '97 se ha revisado a la baja, después del dato de actividad industrial, a un crecimiento de 4.8% anual.

En cuanto a la inflación se destaca el hecho de que ha ido disminuyendo y que ha traído consigo la estabilidad en los precios. Actualmente la inflación correspondiente al primer trimestre de 1997 es de 5.59%.

Las tasas de interés que nos indican el costo del dinero, han tenido un aumento provocado por un clima de incertidumbre político - social. Con este aumento se busca detener la fuga de capitales, también se debe considerar que la escasez del dinero y los altos costos de operación del sistema bancario han colaborado para el aumento de las tasas de interés.

La inversión extranjera se concentró en el mercado financiero y esto reflejó una disminución en las inversiones destinadas al sector productivo.

La balanza de pagos, es decir el comportamiento del comercio exterior, tiene una tendencia positiva lo cual demuestra que el superávit de la balanza comercial y la entrada de dólares han permitido al peso mantenerse firme en corto plazo.

En resumen, la economía del país se encuentra en período recesivo, con un comportamiento disparado de los diferentes sectores, creciendo a un ritmo menor del esperado dentro de un marco de incertidumbre, provocado por factores sociales y políticos que tienen una gran influencia sobre la tasa de interés y las inversiones.

La economía mexicana ha atravesado en los últimos años por un periodo de reestructuración, lo que significa un cambio radical de todos los agentes que participan en la actividad productiva. Esto ha traído como consecuencia que la industria juguetera haya cerrado en un 40%. Muchas empresas se han fusionado para no desaparecer del mercado y seguir produciendo y algunas otras han decidido ser maquiladoras de grandes empresas (principalmente extranjeras).

3.4.4 Tecnología

La tecnología de la industria juguetera mexicana tiene un retraso considerable respecto a otros países. Los equipos e instrumentos con los que el país trabaja son en su mayoría de importación, ya que aquí no se cuenta con un programa de fomento al desarrollo científico y tecnológico, lo cual nos ha caracterizado desde siempre y nos ha llevado a consumir tecnología obsoleta y de segunda en su país de origen.

Es importante destacar que dentro de las empresas transnacionales del mismo ramo cuentan con tecnología vanguardista, estas empresas manejan sus procesos automatizados encontrándose en alguna de ellas robots que llevan a cabo las actividades.

3.4.5 Consumidores

"Consumidor: nombre que se le da a aquel que consume, compra o emplea bienes o servicios". (Konrad, R., 1968)

"Los consumidores pueden ser de dos tipos:

- a) individuos que compran productos o servicios para ellos mismos, sus familias o sus amigos, y
- b) los consumidores de tipo: organizaciones formales que compran productos o servicios para funciones organizacionales o reventa". (Fischer, L. 1993)

Para poder analizar al tipo de consumidor que toma acciones de compra se consideraron las características psicológicas, creando confianza en los consumidores ya que los juguetes mexicanos tiene fama de baja calidad y poca innovación.

Otro aspecto importante de los consumidores, es el estrato socioeconómico, que permite conocer el comportamiento de compra.

3.4.6 Competencia

Los competidores de Plásticos Gyt son Plásticos Impala y Plásticos Iga, estas empresas cuentan con características similares; líneas de productos, precios y sector de ventas.

Estas empresas son medianas enfrentándose a grandes competidores que en su mayoría son transnacionales, estas últimas cuentan con tecnología moderna, sus marcas son reconocidas y abarcan mercados grandes.

Comparando la competencia de Plásticos Gyt, tenemos que Iga e Impala cuentan con recursos que les permiten, poco a poco, darse a conocer más en el mercado juguetero, pretenden ser innovadores diseñando juguetes modernos y a precios bajos lo que pone en desventaja a Plásticos Gyt

3.4.7 Proveedores

Plásticos Gyt cuenta con una cartera de aproximadamente 100 proveedores que proveen materiales directos (materias primas) e indirectos (empaques, accesorios) para elaborar sus productos.

Los proveedores son nacionales con los que P.Gyt ha trabajado durante mucho tiempo y otorgan créditos de 30 y 60 días.

Las materias primas son de buena calidad buscando también el buen servicio, precio y tiempo de entrega, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Algunos proveedores ofrecen certificados de calidad lo cual da seguridad de que los productos no salgan defectuosos por causa de la materia prima.

3.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

No solo el detectar debilidades internas de la empresa es suficiente para poder emprender un cambio, es importante conocer preferencias y necesidades de los consumidores así como saber más acerca de la competencia ya que de esto depende el mantenerse o salir del mercado.

Plásticos Gyt no conoce actualmente contra la competencia, el comportamiento de sus productos, por lo que es necesario realizar una Investigación de Mercado² para conocer las opiniones de los distribuidores, tener así una visión más amplia y formular las estrategias de mercadotecnia con mayor grado de efectividad.

3.5.1 Objetivo General

- El principal objetivo del presente estudio es informar a Plásticos Gyt de la situación actual que tiene la empresa en el mercado juguetero.

Objetivos Específicos

- Conocer necesidades de los consumidores.
- Evaluar ventajas competitivas entre los productos de la competencia.
- Proporcionar información necesaria para una mejor toma de decisiones.
- Proponer estrategias que permitan aumentar el nivel competitivo de Plásticos Gyt.

3.5.2 Hipótesis

Si se conociera el comportamiento del producto de la empresa en el mercado, se podrían detectar necesidades del consumidor y se propondrían estrategias para su mejor posicionamiento.

²La Investigación de Mercados es un proceso sistemático para obtener información que sirve a la empresa en la toma de decisiones para señalar planes y objetivos". (Fischer L.)

3.5.3 Método de Recolección de Datos

Para el estudio se tomó el método cuantitativo ("Permite cuantificar la información a través de muestras representativas, a fin de tener la proyección de un universo, se realiza entre un gran número de sujetos entrevistados individualmente")

Se entrevistaron a 10 distribuidores (dueños/encargados) que manejan la marca, presentándoles un cuadro comparativo de las ventajas competitivas de Plásticos Gyt contra la competencia principal (Plásticos Iga e Impala).

3.5.4 Determinación de la Muestra.

Conocer nuestro universo (empresas jugueteras en el mercado), del cual se eligieron dos de ellas; ya que estas cuentan con características similares a las de Plásticos Gyt (empresas medianas, el tipo de juguetes que fabrican son tradicionales y comercializan sus productos en los mismos lugares).

Debido a que el tipo de juguetes que fabrican Plásticos Gyt, Iga e Impala, son comunes y generalmente son adquiridos en mercaderías o tianguis, el consumidor final desconoce la marca del producto por lo que:

Se tomó una muestra representativa, escogiéndose a 10 distribuidores del área metropolitana, principalmente de mercería y almacenes de juguetes, ya que éstos conocen estas marcas.

Los datos de los investigados son:

RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN
Juguetes y Novedades Lori	Fray Servando Teresa de Mier No. 402, Centro, Tel. 552.21.94
Comercial Alfredo	Correo Mayor No. 420, Centro, Tel. 764.10.76
Distribuidora Jugaras	Fray Servando Teresa de Mier No. 425, Centro, Tel. 764.16.07
Juguetería Namys	Corregidora No. 2401, Centro, Tel. 522.56.04
El Nuevo Ángel	Correo Mayor No. 951, Centro, Tel. 522.37.60
Mercería el Sol, S.A.	Correo Mayor No. 47 A, Centro, Tel. 512.01.22
Almacenes La Merced	Imahualtongo No. 21, Centro, Tel. 764.03.54
Distribuidora Don Juan	Corregidora 7-A, Centro, Tel. 522.40.51
Distribuidora Betos, S.A.	Correo Mayor 100, Centro, Tel. 522.30.02
Juguetería Coloso	Fray Servando Teresa de Mier No.400, Centro, Tel. 522.4087.

3.5.5 Diseño del Cuadro Comparativo.

Se realizó un cuadro comparativo para evaluar ventajas competitivas, tomándose en cuenta factores como: precio, calidad, tiempo de entrega, etc. que a continuación se muestran en el Anexo 1.

3.5.6 Medición de Actitudes

Para conocer cuáles son las actitudes que tienen los distribuidores con respecto a los productos, servicios e imagen de Plásticos Gyt, se elaboró un cuadro comparativo en el cual se presenta una serie de factores calificados con adjetivos polarizados de Excelente, Bueno, Regular, Malo, Pésimo.

Dentro de las técnicas más conocidas para determinar las actitudes está la "proyectiva", donde el individuo está proyectando su personalidad, comportamiento y actitud frente a las situaciones que se evalúan.

"Actitudes son estados mentales utilizados por las personas para estructurar las formas en que perciben su medio ambiente y encauzan la forma en que responden al mismo" (Fischer, L. 1996)

Diferencial Semántico.

Se define como una serie de adjetivos polarizados (fuerte-débil) relacionados con un concepto (empresa, marca, producto) donde el entrevistado tiene que elegir, sin relacionar la respuesta, un grado de acercamiento hacia los polos de los objetivos.

El Diferencial Semántico permite obtener información más completa sobre la conducta del consumidor, es de gran ayuda para los estudios enfocados a la medición de actitudes hacia la imagen, ya sea de marca, comparativa o ambos.

Por lo que se eligió este método para calificar el cuadro comparativo y poder determinar conclusiones. Cada respuesta obtenida se multiplicó por el valor dado de 5 a 1, sumándose los resultados y dividiéndose entre el número de

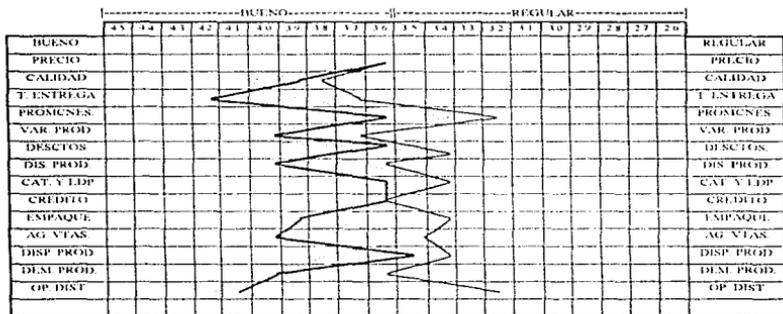
distribuidores entrevistados, obteniendo el lugar de cada uno de los atributos de Excelente, Bueno, Regular Malo, Pésimo.

		Escala	
Excelente	5	Excelente	4.6 5.5
Bueno	4	Bueno	3.6 4.5
Regular	3	Regular	2.6 3.5
Malo	2	Malo	1.6 2.5
Pésimo	1	Pésimo	0.6 1.5

Los resultados obtenidos fueron:

FACTORES A EVALUAR	P. GYT	P. IGA	P. IMPALA
PRECIO	3.6 (B)	3.6 (B)	3.6 (B)
CALIDAD	3.8 (B)	3.9 (B)	4.1 (B)
TIEMPO ENTREGA	3.7 (B)	4.2 (B)	3.9 (B)
PROMOCIONES	3.2 (R)	3.6 (B)	3.4 (R)
VARIEDAD DE PRODUCTOS	3.8 (B)	4.0 (B)	4.3 (B)
DESCUENTOS	3.4 (R)	3.6 (B)	3.4 (R)
DISEÑO DEL PRODUCTO	3.6 (B)	4.0 (B)	3.7 (B)
CATALOGOS Y LISTAS DE PRECIOS	3.4 (R)	3.6 (B)	3.4 (R)
CONDICIONES DE CREDITO	3.6 (B)	3.6 (B)	3.7 (B)
EMPAQUE DEL PRODUCTO	3.4 (R)	3.9 (B)	3.9 (B)
ATENCIÓN DE AGENTES DE VTAS	3.5 (R)	4.0 (B)	3.5 (R)
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO	3.4 (R)	3.5 (R)	3.8 (B)
DEMANDA DE PRODUCTOS	3.6 (B)	4.0 (B)	4.0 (B)
OPINIÓN DEL DISTRIBUIDOR SOBRE LA IMAGEN DEL PRODUCTO	3.2 (R)	4.1 (B)	4.2 (B)

Se realizó la siguiente gráfica con el fin de detectar cual marca tiene mejor o peor imagen y así tomar decisiones en cuanto a las estrategias.



P. GYT ——— P. IGA ——— P. IMPLALA

Se describirán los resultados agrupándolos de acuerdo a calificación de Bueno y Regular en base a datos obtenidos de las tres empresas y de los factores a evaluar.

FACTOR

RESULTADOS "BUENOS"

Precio

Van de acuerdo al producto, ofreciendo mejorar éste cuando los volúmenes de compra son mayores. Las tres empresas cuentan con precios similares teniendo variación de centavos entre algunos productos principalmente en muñecas ya que los modelos son variados.

Calidad

Cuentan con productos de calidad aceptable y van de acuerdo a las necesidades del distribuidor y/o consumidor final.

Tiempo de Entrega

Se consideran aceptables, las tres cubren requerimientos inmediatos y los embarques son entregados a tiempo.

Las pocas veces que existen demoras, es debido a que el producto que se solicita no lo tienen.

Variación del Producto

Las tres cuentan con variedad de productos que cubren las necesidades de los distribuidores. Tomando en cuenta que el tipo de producto es similar pueden variar en color y tamaño.

Diseño del Producto

No existen ventajas competitivas entre las empresas; se puede decir que el diseño de los juguetes (aunque varía) va acorde con los requisitos que el mercado exige. Como son modelos tradicionales el diseño ha sido el mismo, permitiendo que en ocasiones sea mejor identificado por el diseño que por la marca.

Condiciones de

Crédito

Estas son ofrecidas por las empresas a los distribuidores bajo el mismo esquema con plazos de 30 o 45 días (dependiendo del distribuidor), límites de crédito de acuerdo al volumen de ventas y fácil otorgamiento del mismo.

Demanda del Producto

El distribuidor solicita productos de acuerdo a la demanda que obtiene de sus clientes. Como las tres empresas manejan líneas de productos iguales la demanda es compartida o equitativa.

FACTOR

RESULTADOS "REGULAR"

Promociones

Plásticos Iga cuenta con mayor ventaja competitiva comparado con Plásticos Gyt e Impala, ya que ésta promueve más sus productos a través de mayores medios publicitarios como son periódicos, revistas y catálogos. Existe una mayor relación y comunicación de sus vendedores con el cliente.

Descuentos

Plásticos Iga brinda mayores descuentos a diferencia de Gyt e Impala, éstos son ofrecidos sobre precios de lista, por compras mayoritarias y en temporadas de mayor demanda.

Catálogos de Productos Actualizados

Nuevamente nos encontramos que Plásticos Iga ofrece ventajas sobre las otras como se comentó en promociones. Iga trata de tener catálogos de sus productos actualizados, con colores llamativos y de fácil manejo mientras que Gyt e Impala carecen de catálogos novedosos, no son actualizados constantemente.

Empaque del Producto

Plásticos Gyt está en desventaja sobre la competencia debido a que el empaque utilizado no protege al producto. Gyt utiliza empaque de cartón que no resiste el manejo del producto y de plástico el cual es rezagado con facilidad y se corruga fácilmente, lo que en ocasiones da mal aspecto al producto provocando que existan devoluciones del mismo.

Atención de los Agentes de Venta

Los distribuidores se inclinan más por los agentes de Iga, ya que estos ofrecen mayor atención al cliente, mientras que Gyt e Impala han descuidado este aspecto; pueden pasar más de 6 meses sin que el vendedor se presente ante el distribuidor para dar atención.

**Disponibilidad
de los Productos**

En este aspecto Plásticos Gyt está en desventaja, debido a que no cuenta con inventario de producto terminado, necesario para abastecer al mercado. Mientras que las otras dos empresas cuentan con inventario abastecedor.

**Opinión del
Distribuidor**

Del resultado de evaluar las ventajas competitivas de cada empresa por parte de los distribuidores éstos se han creado una imagen, la cual es favorable para Plásticos Impala e Iga. Mientras que Gyt necesita mejorar su imagen.

3.5.7 Conclusiones de la Investigación

De acuerdo a la investigación realizada, Plásticos Gyt se encuentra en desventaja contra sus competidoras detectando fuerzas y debilidades en cuanto a:

FUERZA	DEBILIDADES
Precio	Promociones
Calidad	Deseos
Tiempo de Entrega	Catálogos de Productos Actualizados
Variedad del Producto	Empaque del Producto
Diseño del Producto	Atención de los Agentes de Venta
Condiciones de Crédito	Disponibilidad de los Productos
	Opinión del Distribuidor

Por lo que es necesario plantear estrategias que le permitan darse a conocer mejor, así como incrementar las fuerzas que han hecho que el producto se mantenga, tratando de que estas pasen de regular a excelente.

La mejor ventaja competitiva con que cuenta Plásticos Gyt, es la Calidad de sus productos, la cual debe mantener y podría mejorar para alcanzar ventajas superiores en el mercado.

Es importante mencionar que aunque la competencia tiene mayor ventaja competitiva sobre Plásticos Gyt, no alcanza una calificación de excelente, por lo que es necesario que éstas también planteen estrategias para tener mejor posicionamiento.

CAPITULO IV

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PARA EL CASO

IV PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CASO

En este capítulo se propondrán estrategias para cada una de las áreas funcionales de acuerdo a resultados obtenidos de la auditoría funcional y de la Investigación de Mercado.

Es importante hacer énfasis que no se pretende cambiar a la organización, sino simplemente darle a conocer en donde se tiene que tener mayor control y cuidado para que pueda operar eficientemente y ser competitiva en el mercado de juguetes

Así mismo es necesario dar a conocer al personal la misión y los objetivos de la empresa para que exista un mayor compromiso y se den resultados conjuntos y positivos.

4.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

Ser una empresa reconocida fabricando y vendiendo juguetes que mantengan la ilusión de los niños.

4.2 OBJETIVOS

- Generar ingresos que permitan llevar a cabo la adecuada operación de la empresa.
- Aumentar ventas mediante la mejor comercialización de sus productos.
- Trabajar con Calidad y Servicio y cumplir con las necesidades de los clientes.
- Motivar e incentivar al personal para mejorar el desempeño de sus actividades.
- Fomentar la confianza de clientes y proveedores.

4.3 ESTRATEGIAS DE FINANZAS

- **Cuidar y administrar adecuadamente recursos financieros, asignándolos con responsabilidad.**

-Elaborando un presupuesto que ayudará a prever lo que a de acontecer bajo supuestas y establecidas condiciones.

- **Establecer bases para analizar y autorizar créditos a clientes para garantizar la recuperación de cartera y evitar el riesgo de cuentas incobrables.**

-Elaborando una solicitud de crédito más completa que permita recabar más información acerca del cliente (Acta Constitutiva, Referencias Comerciales, Bancarias).

-Investigando si el prospecto no ha tenido demandas o antecedentes de fraudes, e incumplimientos.

-Verificando si el establecimiento está dado de alta en el Registro Público de la Propiedad.

-Visitando clientes frecuentemente, lo que permitirá detectar problemas que puedan poner en riesgo el pago oportuno.

-Recordando oportunamente al cliente sobre sus facturas vencidas; no autorizando pedidos a todos aquellos clientes que cuenten con facturas vencidas a más de 30 días de su plazo otorgado.

- **Hacer participe de la labor de cobranza a los agentes-comisionistas de cada zona.**

-Haciendo responsables a los agentes del cobro de facturas. El ciclo de la venta no termina hasta que el valor del producto es recuperado, así que es necesario que los agentes estén conscientes de esta situación.

-Pagando comisiones del 1% sobre el monto de lo recuperado (y no solo en base al volumen de ventas).

- **Recuperar el importe de las ventas dentro de los plazos negociados con los clientes.**

-Llevando oportunamente facturas a revisión con clientes, para evitar demoras en pagos.

4.4 ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN

- **Controlar el flujo ordenado de los materiales de la planta, partiendo de su estado inicial hasta llegar al producto terminado.**

-Contando con supervisores en los turnos laborables para lograr un mayor control en el proceso, asignando actividades específicas a cada operador, cerciorándose de que lo que hace está correcto.

-Eliminando desperdicios que pueden ser ocasionados por mal manejo y transporte innecesario de materiales, esperas y retrasos. Esto se puede lograr produciendo lotes pequeños.

- **Elaborar un programa de producción acorde a la capacidad de producción junto con el área de ventas (agentes-comisionistas)**

-Conociendo requisitos de ventas, cantidad, modelo, tiempo de entrega y lugar de embarque. El programa tiene que ser real y no debe ser modificado salvo situaciones que no se pueden predecir.

- **Mantener equipos de producción en buen estado.**

-Dando mantenimiento preventivo y/o correctivo por lo menos cada 6 meses (máquinas de inyección, soplado, moldes) hasta la sustitución por equipo nuevo.

- **Contar con Tecnología adecuada para el Proceso Productivo.**
 - Adoptando un sistema de producción haciendo uso intensivo del capital y/o mano de obra.
 - Diseñando sistemas perfeccionados de control de producción para la fabricación de lotes y/o productos en serie.
 - Organizando materiales para operaciones de ensamblaje en líneas de elevada capacidad.
 - Diseñando juguetes de moda, que permitan aumentar ventajas competitivas, buscando que estos se fabriquen a bajos costos.
 - Diseñando empaques para el producto a bajo costo y que resistan el manejo del mismo, obteniendo una mejor imagen del producto y evitando devoluciones. Hacerlos más atractivos
- **Establecer control de inventarios tanto de materias primas como de productos terminados.**
 - 1) Del primero mediante UEPS.
 - 2) Del segundo por máximos y mínimos
 - Cumpliendo con las órdenes de producción y pronósticos de ventas.
 - El tiempo de entrega puede mejorarse si se manejan correctamente los inventarios, las órdenes de producción y los pronósticos de ventas; evitando así demoras y que los clientes cancelen sus pedidos por no contar con producto disponible.
- **Contar con programas a prueba de defectos.**
 - Fortaleciendo la Calidad de los productos y estableciendo programas en los que se manejen aspectos de Mejora Continua, Disciplina, Orden y Limpieza dentro del proceso productivo.

4.5 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

- Conocer comportamiento y necesidades del consumidor.
 - Realizando investigaciones de mercado periódicamente.
 - Actualizando sus líneas de productos a través de innovar juguetes que satisfagan las necesidades del mercado a través de diseños que puedan tener ventajas competitivas contra productos de otras empresas.
- Buscar mercado identificando nuevos clientes, que permitan aumentar la cartera.
 - Incrementando cartera de clientes a los que se les pueda vender el producto.
 - Seleccionando zonas del mercado que no han sido explotadas por los agentes comisionistas.
 - Haciendo promociones del producto para que se dé a conocer en todos aquellos establecimientos que no lo conocen.
- Realizar pronósticos de ventas
 - Determinando ventas a realizar, especificando modelos, colores, y cantidades; que sean realistas y que vayan de acuerdo con el departamento de producción.
 - Solicitando al cliente sus pedidos para determinar volúmenes de venta.
 - Tomando en cuenta inventarios de productos terminados para su mejor desplazamiento.
- Promover los productos para ser reconocidos por clientes.
 - Realizando campañas publicitarias durante meses de poca demanda (julio-agosto)

-Anunciándose en periódicos, revistas y boletines constantemente los cuales deberán ser de bajo costo.

-Actualizando catálogo de productos, con estilo novedoso, con colores agradables y de fácil manejo.

-Proporcionando a distribuidores carteles publicitarios para que sean exhibidos en sus tiendas.

-Participando en ferias y exposiciones anuales, apoyándose en directorios de empresas, Canacindra o AMIJU.

- **Aumentar ventas en temporadas de poca demanda.**
 - Haciendo descuentos atractivos en productos o en volúmenes grandes de compra.
 - Dando a conocer nuevos productos o cambios que se han tenido en productos existentes, visitando frecuentemente a clientes.
- **Tener una fuerza de ventas comprometida y responsable.**
 - Proporcionando información sobre metas a alcanzar.
 - Otorgando incentivos (aumento de porcentaje de comisión)
 - Capacitando a los agentes con cursos de y/o servicio.
- **Superar a la competencia y Ser una empresa reconocida en el mercado.**
 - Ofreciendo productos de calidad.
 - Dando precios atractivos, realizando descuentos y bonificaciones.
 - Brindando servicio a través de nuestro personal.

- Cumpliendo con entregas a tiempo.
- Siendo creativos e innovadores en productos.

4.6 ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

- Incorporar a la empresa personal calificado, de acuerdo a conocimientos, habilidades y experiencias en función de las necesidades de la organización.
 - Dando al personal interno la oportunidad de cubrir alguna vacante, siempre y cuando cuente con conocimientos para llevar a cabo esas actividades.
 - Respetando políticas de reclutamiento, selección y contratación, debido a que en ocasiones se otorgan puestos por compromiso.
- Establecer lineamientos, herramientas y medios de evaluación que garanticen una relación uniforme del candidato óptimo para cubrir los distintos puestos de la organización.
 - Elaborando una solicitud de ingreso que contenga datos generales de los aspirantes y que sean verificados.
 - Realizando exámenes de habilidades y conocimientos, así como exámenes psicométricos y entrevistas previas.
- Asegurar que el personal de nuevo ingreso conozca la empresa, así como su misión y objetivos para una mejor y rápida integración al ambiente de trabajo.
 - Mostrando instalaciones y procesos de la empresa para que el personal de nuevo ingreso identifique áreas y compañeros de trabajo.
- Elaborar un reglamento interior de trabajo, a través de cual se darán a conocer obligaciones y derechos con los que cuenta el personal de la empresa.
 - Diseñando un reglamento que pueda contar con lo siguiente:
Horarios de trabajo, incluyendo el de comidas.

Lugar de trabajo.
Horarios de pagos.
Días festivos.
Y otras normas que considere necesaria la empresa.

- **Capacitar al personal.**

- Identificando necesidades de capacitación.

- Elaborando programas de capacitación de acuerdo a necesidades y presupuesto de la empresa.

- Otorgando capacitación constante.

- Evaluando los beneficios por capacitar al empleado.

ANEXO 1

Buenas tardes somos alumnos de la Universidad Nacional Autónoma de México, estamos realizando una Investigación de Mercado para conocer el comportamiento de los productos entre Plásticos Oyt, Iga e Impala y nos gustaría conocer su valiosa opinión.

Dando una calificación de:

5 = Excelente 4 = Bueno 3 = Regular 2 = Mayo 1= Pésimo

¿Cual sería la calificación que usted considera para los productos de estas empresas en cuanto a ?

FACTORES A EVALUAR

	P OYT	EMPRESAS P IGA	P.IMPALA
• PRECIO
• CALIDAD
• TIEMPO DE ENTREGA
• PROMOCIONES
• DESCUENTOS
• DISEÑO DEL PRODUCTO.
• VARIEDAD DE PRODUCTOS.
• DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS.
• DEMANDA DE PRODUCTOS.
• CATALOGOS Y LISTAS DE PRECIOS.
• EMPAQUE DEL PRODUCTO.
• CONICIONES DE CRÉDITO.
• ATENCIÓN DE AGENTES DE VTAS.
• OPINIÓN DEL DISTRIBUIDOR SOBRE A IMAGEN DEL PRODUCTO.

RAZÓN SOCIAL: _____

DIRECCION: _____

CONCLUSIONES

La investigación realizada nos permitió conocer los problemas por los que están atravesando las empresas en la actualidad; la carencia de planes estratégicos que, sin ellos no pueden prever problemas futuros y atacar los actuales; lo cual está ocasionando que muchas de ellas cierren, pierdan mercado y competitividad.

Es importante recordar que la Planeación Estratégica es una verdadera ventaja competitiva para poder atacar mercados más agresivos. Si la planeación es preparada en forma disciplinada y apropiada, ninguna empresa podrá perder, por el contrario, les puede servir como una guía de orientación para lograr sus objetivos.

Al realizar el estudio de la empresa juguetera nos dimos cuenta que al igual que ésta, muchas empresas necesitan contar con objetivos y metas específicos y que sean difundidos a sus empleados para lograr resultados.

Debido a Tratados de Libre Comercio, comercialización abierta entre países y el comercio desleal es obligación de las empresas contar con elementos que les permitan superar o atacar a la competencia.

El objetivo de nuestro trabajo fué constatar la importancia que tiene en las empresas, el contar con una Planeación Estratégica, para reposicionarse en el mercado, así como proporcionar a través del presente trabajo una metodología de Planeación Estratégica que pueda ser aplicable a las empresas pequeñas de cualquier giro.

BIBLIOGRAFÍA

- Allio, Robert** "Compare Planning: Technique and applications" New York: AMACOM American Management Associations, 1979.
- Alvarez, Jorge** "Apuntes de Auditoría Administrativa", México, Facultad Contaduría y Administración, 1995.
- Fischer, Laura** "Introducción a la Investigación de Mercados", México, Edit. McGraw-Hill, 1996. Tercera Edición
- Fischer, Laura** "Mercadotecnia", México, Edit McGraw-Hill, 1996. Segunda Edición
- Hatten, Kenneth** "Strategic Management", Englemond Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1987
- Hofer, Charles** "Strategy Formulation" St. Paul Minnesota West, 1978
- Koontz, Harold** "Administración", México, Edit McGraw-Hill, 1990.
- Kotler, Philip** "Dirección de Mercadotecnia", Mexico, Edit Diana, 1981
- Martínez, Fabián** "Planeación Estratégica Creativa", Mexico, Instituto Mexicano de Planeación Estratégica, 1986
- Munch, Lourdes** "Fundamentos de Administración", México, Edit. Trillas, 1984.
- Rossi, Konrad** "Glosario de Mercadeo", México, Edit Limusa-Wiley, 1968.
- Sallenave, Jean-Paul** "Gerencia y Planeación Estratégica", Bogotá, Edit. Norma, 1985.
- Taylor, James** "Planificación Estratégica para la Empresa de Éxito", New York. Alexander Hamilton Institute, Nueva York, 1979.
- Terry, George** "Principios de Administración", México, Edit. Ccesa, 1985
- Wanty, Jacques** "La Estrategia Empresarial", México, Edit El Atenco, 1975

HEMEROGRAFIA

- Canacindra: "Catálogo de Empresas Jugueteras", 1996**
- El Economista, Dic. 18, 1996, Mayo 16 1997**
- El Financiero, Mayo 1997**
- El Heraldo, Nov. 05, 1996**
- El Sol de México, Dic. 18, 1996**
- Enciclopedia Básica, Inglesland Británica Tomo 9**
- Enciclopedia Cultural, Hombre Lafontaine Tomo 9**
- Enciclopedia Universal Ilustrada, Europeo Americano Tomo 28**
- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**
- Torreblanca, Eduardo "Sección Industrial y Comercio", 1996.**