

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

**Planeación Estratégica aplicada en la empresa
Broqueles de México S.A. de C.V.**

Que para obtener el grado de:

**Maestra en Administración de
Organizaciones**

Presenta: : Zoila María del Pilar Astocondor Ortiz

Tutor: M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz

México, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: ZOILA ASTOCONDOR ORTIZ

FECHA: 03 JUNIO 2009

FIRMA: 

*A mis padres, Joel y Zoila y a mi esposo
Félix, porque gracias a ellos presento este trabajo
y puedo aspirar a convertirme en Maestra en Administración.*

*Al M.A Luis Enrique Hernández Ruiz,
porque sin sus enseñanzas y apoyo no hubiera sido posible
la presentación de este trabajo.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 MARCO CONCEPTUAL	3
1.1 Dimensiones Básicas de la Estrategia.	3
1.2 Competencias Únicas.	4
1.3 Definición de Estrategia.	4
1.4 Niveles de la Estrategia.	5
1.5 Modos de formular una estrategia.	5
1.6 Estrategias Competitivas Genéricas	6
1.7 Proceso de la Administración Estratégica	7
1.8 Beneficios de la Planeación Estratégica.	8
1.9 Sistema Metodológico de Diagnóstico y Administración Estratégica HR©. ..	9
1.9.1 Definición de la Visión de la Organización.	10
1.9.2 Definición de la Misión.	10
1.9.3 Definición de los Objetivos Estratégicos.	12
1.9.4 Definición de los Ámbitos de Estudio.	12
1.9.5 Definición de los Indicadores de Desempeño por Ámbito de Estudio. .	13
1.9.6 Definición del Peso Específico de cada Ámbito de Estudio.	13
1.9.7 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas). 14	
1.9.8 Calificación FODA por Ámbito.	14
1.9.9 Construcción de la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR©.	15
1.9.10 Formulación de las Decisiones Estratégicas.	17
1.9.11 Establecimiento de las Líneas de Acción.	18
1.9.12 Categorización de las Actividades Prioritarias.	18
1.9.13 Implantación de las Estrategias.	18
1.9.14 Gerencia del Proyecto.	19
1.10 Resumen del Capítulo y Bibliografía utilizada	19

CAPÍTULO 2 MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA BROQUELES DE MÉXICO

S.A. DE C.V.	21
2.1 Antecedentes de la empresa Broqueles de México S.A. de C.V. – Relación con el Corporativo Quarzo.	21
2.2 Reseña Histórica.	21

2.3 Descripción de la empresa.	23
2.4 Líneas principales de productos.	25
2.5 Competencia.	27
2.6 Técnica de perforación con Catéter.	27
2.7 Técnica de perforación con Pistola.	28
2.8 Obtención de la Información.	31
2.9 Resumen del Capítulo y Bibliografía utilizada	32
CAPÍTULO 3 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	33
3.1 Formulación de la Visión.....	33
3.2 Formulación de la Misión de la Empresa.	33
3.3 Definición de los Objetivos Estratégicos.	34
3.4 Definición de los Ámbitos de Estudio.	34
3.5 Definición de los indicadores de desempeño por cada ámbito de estudio	35
3.6 Análisis de los ámbitos de estudio y sus indicadores de desempeño.	37
3.6.1 Ámbito Económico-Financiero.	37
3.6.2 Ámbito Social-Cultural.	43
3.6.3 Ámbito de la Administración y Gestión.	46
3.6.4 Ámbito de la Mercadotecnia	48
3.6.5 Ámbito Político-Legal.	53
3.7 Determinación de los Pesos Específicos de cada ámbito.	55
3.8 Análisis FODA de cada ámbito.	56
3.9 Calificación FODA de los ámbitos de estudio.	59
3.10 Construcción de la Matriz de Diagnóstico HR©.	64
3.11 Formulación de las Decisiones Estratégicas.	66
3.12 Establecimiento de Líneas de Acción.....	68
3.13 Resumen del Capítulo y Bibliografía utilizada	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES Generales.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES por Ámbito de Estudio.	75
BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA.....	80

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	82
--------------------------------------	-----------

ANEXOS

ANEXO 1: Sondeo de Opinión sobre los Broqueles de Perforación.	84
ANEXO 2: Reporte Mensual de Ventas.	85
ANEXO 3: Índice de Confianza del Consumidor.	86

INTRODUCCIÓN

Hoy en día una empresa no puede operar solo pensando en el corto plazo porque los factores del medio ambiente externo a la organización pueden cambiar inesperadamente y exponer a la empresa a riesgos u oportunidades no esperadas. Los directivos de empresas, sobretodo de las latinoamericanas, no acostumbran a planificar, menos aún a largo plazo. La gerencia ocupa la mayor parte de su tiempo en resolver los problemas cotidianos y no se toma un tiempo para pensar en el futuro. Es por ello que la Planeación Estratégica cobra especial relevancia, al obligar a los directivos de las empresas, a través de un proceso sistemático, a pensar en el largo plazo.

El presente trabajo formula un Plan Estratégico para la empresa Broqueles de México S.A. de C.V. que comercializa broqueles de perforación. Por lo tanto se le considera como una empresa del sector del Piercing (arte de las perforaciones corporales).

El alcance del trabajo contempla los siguientes puntos: Marco Conceptual, Marco Referencial, Aplicación de la Metodología de Diagnóstico HR[®], Conclusiones y Recomendaciones. En este estudio estratégico se delinearán los aspectos principales de un Plan Estratégico para la empresa Broqueles de México S.A. de C.V. que integra los diferentes ámbitos de la empresa.

En el capítulo uno se expone el marco conceptual, en el que se hace una revisión de la bibliografía sobre planeación estratégica con el fin de definir los conceptos más importantes y poner de relieve los beneficios que una empresa puede obtener al formular un Plan Estratégico. Asimismo se desarrolla el proceso del Sistema Metodológico de Diagnóstico y Administración Estratégica HR[©], metodología de trabajo seleccionada para la realización del presente estudio. El segundo capítulo está dedicado a la presentación del marco referencial de la empresa, para que conociendo sus antecedentes, historia, descripción de sus principales líneas de productos y competencia directa e indirecta, se entienda su situación actual y sus perspectivas a futuro. En el capítulo tres se aplica la Metodología HR[©] para formular el Plan Estratégico de la empresa, contemplándose los

[®] De autoría metodológica del Ingeniero y M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz.

siguientes puntos: Definición de los ámbitos de estudio y su peso específico, definición de los indicadores de desempeño de cada ámbito, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa con su respectiva calificación, construcción de la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR©, formulación de las decisiones estratégicas y finalmente la definición de las líneas de acción correspondientes. Finalmente se enuncian las conclusiones y recomendaciones por ámbito de estudio y generales.

Desarrollar este trabajo fue un reto, porque no hay mucha información sobre lo que sucede en el mundo de las perforaciones corporales, pero eso me motivó a investigar y recurrir a diversas fuentes. Espero que este estudio estratégico sirva como punto de partida para un proceso formal de planeación en la empresa Broqueles de México S.A. de C.V.

CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL

1.1 Estrategia – Dimensiones básicas

El concepto de estrategia debe entenderse como relacionado al de planeación estratégica pero con sus características propias, con el fin de entenderlo mejor procederemos a explicar sus diferentes dimensiones¹ que abarcan las áreas fundamentales de una empresa y le proporcionan sentido de unidad, orientación y propósito. Según Arnoldo Hax las principales dimensiones de la estrategia son:

- Es un modelo que establece el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción (en el mediano y corto plazo) y prioridades para la asignación de los recursos. Esta es una dimensión que refleja el pragmatismo de una estrategia.
- Define el campo competitivo de la empresa: En que negocios participa, debe o pretende participar, de acuerdo una estrategia de crecimiento, diversificación o retiro.
- Responde a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
- Las estrategias se formulan para los tres niveles de una organización: Corporativo, de negocios y funcional, por lo tanto involucran a toda la organización
- Es un modelo para la toma de decisiones coherente e integrador.
- Define la relación entre la organización y los grupos de interés (stakeholders), en términos económicos y no económicos.
- Orientación a la excelencia: Una estrategia debe ser retadora e impulsa a asumir una actitud desafiante a lo establecido.
- Ofrece un medio para desarrollar las competencias únicas de la organización.
- Es un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para así garantizar el logro de una ventaja competitiva sostenible.

¹ Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Granica, Barcelona 1999, p.23.

1.2 Competencias Únicas

Una empresa desarrolla competencias únicas² cuando utiliza sus recursos tangibles e intangibles de una forma efectiva. Estos recursos soportan una ventaja competitiva sostenible cuando reúnen las siguientes características:

- Valor
- Escasez
- Dificultad de ser imitados o sustituidos

1.3 Estrategia – Definiciones

En este punto presentamos las definiciones de estrategia propuestas por algunos de los más importantes estudiosos de la administración:

Arnoldo Hax

La estrategia es un marco fundamental para garantizar la continuidad de una organización y facilitar su adaptación a un medio ambiente cambiante.

Diccionario American Heritage

Es la ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala.

Alfred Chandler

Determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos

James Quinn

Modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización, dentro de una totalidad coherente.

² Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Granica, Barcelona 1999, p.35.

William F. Gluck

Es un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa

1.4 Niveles de la estrategia

Las estrategias se formulan para los tres niveles de la organización³:

- Corporativo: Son estrategias que integran las correspondientes a los negocios que forman parte de un corporativo.
- Negocios: En este nivel las estrategias se enfocan en definir la forma de competir en un mercado y que productos o servicios se ofrecerán. El fin último es lograr los objetivos generales de la corporación de la que forman parte.
- Funcional: Son estrategias operativas, definen la contribución de las áreas funcionales (ventas, producción, finanzas, etc.) al logro de los objetivos del negocio.

1.5 Modos de formular una estrategia

De acuerdo a Mintzberg (1993), una estrategia no siempre es el fruto de un proceso formal de planeación estratégica, es así que muchas veces provienen del interior de la organización. Por lo tanto una estrategia no es solo lo que se intenta o planea hacer, sino lo que se lleva a cabo. Tomando como punto de partida este concepto se definen cuatro modos de formular una estrategia:

- Pretendido o deliberado: Se refiere a las estrategias resultantes de un proceso formal de planeación.
- Emergente: Las estrategias son el resultado de observar y registrar las decisiones que se toman en una empresa.
- Oportunista: Es un modo reactivo, la estrategia es una reacción ante una situación particular como podría ser un cambio en el ambiente externo. En otras palabras, el estrategia aprovecha las oportunidades que se le presentan.
- Impuesto: Al igual que el caso anterior, es un modo reactivo, pero la diferencia radica en que la empresa reacciona ante eventos negativos como podría ser una recesión económica. La empresa se enfrenta a alternativas como el repliegue, desinversión o el recorte de costos.

³ Robbins, Stephen. Administración: Teoría y Práctica, Prentice Hall, México 1994, p. 221.

En conclusión, las estrategias exitosas pueden surgir dentro de una organización como una respuesta a circunstancias no previstas, favorables o desfavorables. En la práctica, la mayoría de estrategias son el resultado de la combinación de los enfoques presentados.

1.6 Estrategias Competitivas Genéricas⁴

Según Michael Porter existen dos tipos básicos de ventajas competitivas: Costos bajos o diferenciación, las que surgen de la estructura del sector industrial⁵ al que pertenece la empresa. Estas resultan de su capacidad de lidiar con la 5 fuerzas del sector: Barreras de entrada, poder de los proveedores, poder de los bienes sustitutos, poder de los compradores y el poder de los competidores. Si se analizan los dos tipos de ventajas competitivas en combinación con el panorama de actividades de una empresa (alcance de mercado), se pueden definir tres estrategias competitivas genéricas, que implican rutas muy distintas para alcanzar un desempeño superior al promedio del sector. Las tres estrategias son:

- **Liderazgo de Costos:** La empresa que aplica esta estrategia se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial, mientras que su panorama de actividades es muy amplio porque sirve a varios segmentos de mercado.
- **Diferenciación:** Las empresas que siguen esta estrategia buscan ser "únicos" dentro de sus sector industrial. La exclusividad se basa en uno o más atributos que son percibidos como importantes por los compradores. Los esfuerzos de la empresa son recompensados porque normalmente los compradores pagan un precio superior.
- **Enfoque:** Es una estrategia muy diferente a las anteriores porque la empresa elige un panorama de actividades estrecho dentro del sector industrial, es decir que se dedica exclusivamente a servir a un determinado segmento y excluye a los otros. Por lo tanto logra una ventaja competitiva en su segmento objetivo aún cuando no posea un ventaja competitiva general. Existen dos variantes de la estrategia de enfoque: Enfoque de costos y de diferenciación.

⁴ Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, CECSA, México 1987, p 28.

⁵ Un sector industrial está conformado por un grupo de empresas del mismo ramo de actividad.

1.7 Proceso de la Administración Estratégica⁶

El proceso de Administración Estratégica se puede dividir en cinco etapas principales:

- Definición de la misión y las metas principales de la organización: La misión define la razón principal de la existencia de una organización. Las metas principales exponen lo que la empresa espera lograr en el mediano o largo plazo. La misión y las metas principales proporcionan un marco referencial dentro del que se evalúan las estrategias pretendidas y las emergentes.
- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización: El objetivo de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta o puede enfrentar una organización. Es necesario estudiar el ambiente inmediato (sector industrial), el nacional (contexto del país en el que opera la empresa) y el macroambiente general (factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos).
- Análisis del ambiente operativo interno de la organización: Este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades de una organización. Asimismo se pueden definir las fuentes de sus ventajas competitivas y la cantidad y calidad de los recursos disponibles.
- Generación y selección de alternativas estratégicas: Con la información proveniente de las dos etapas anteriores se realiza un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Las alternativas estratégicas deben apoyarse en las fortalezas identificadas con el fin de aprovechar las oportunidades detectadas y al mismo tiempo contrarrestar las amenazas para corregir las debilidades. Las alternativas estratégicas pueden ser de nivel funcional, negocios, corporativo o global. Con el fin de realizar la selección de la estrategia apropiada se evalúa su capacidad para lograr las metas de la organización.
- Implementación de la estrategia: La puesta en práctica de las estrategias seleccionadas en el punto anterior comprende los siguientes pasos:
 - ✓ Diseño de la estructura organizacional: La estructura apropiada facilitará que se lleve a cabo la estrategia seleccionada, independientemente de si es pretendida o emergente.

⁶ Hill, Charles y Jones, Gareth, Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado, Mc Graw Hill Interamericana 3ª Edición, Colombia 1996, p 8.

- ✓ Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles: Estos tres elementos deben acoplarse perfectamente si queremos que la estrategia seleccionada alcance los resultados esperados.
- ✓ Manejo del conflicto, la política y el cambio: La política se puede convertir en uno de los obstáculos más importantes para la implantación de un cambio estratégico. Por lo tanto los gerentes deben aprender a manejar eficientemente los conflictos dentro de sus organizaciones.

El proceso de Administración Estratégica no acaba con la implementación de las estrategias, porque en ese momento se inicia la etapa de monitoreo, con el fin de determinar si se cumplen los objetivos estratégicos. Si la respuesta es negativa, es posible que se tenga que reformular las estrategias pretendidas o inclusive los objetivos estratégicos iniciales. De esta manera el proceso de administración estratégica es permanente.

1.8 Beneficios de la Planeación Estratégica

Se considera que el beneficio más importante derivado de seguir un procedimiento formal de planeación estratégica es el de mejorar el proceso de toma de decisiones, además de este se pueden citar los siguientes⁷:

- Unifica a la organización: Por la disciplina que exige un proceso sistemático de planeación.
- Equilibra los enfoques centralizados y descentralizados: En el caso de las estrategias corporativas.
- Promueve la visión de largo plazo: Obliga a los gerentes a ver más allá de las actividades cotidianas y a definir objetivos generales y específicos.
- Permite el desarrollo de las competencias generales: En los niveles corporativo, de negocios y funcional.
- Facilita el cumplimiento de las responsabilidades de la alta dirección: Las funciones de planeación estratégica caen dentro del área de decisión de la alta dirección.

⁷ Steiner, George, Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber, CECSA, México 1983, p 41.

- Formula y contesta algunas de las preguntas más importantes para una empresa: Tales como: ¿Cuál es nuestra filosofía? ¿Nuestros valores? ¿Quiénes son nuestros clientes?
- Permite la simulación del futuro: El proceso de planeación estratégica proporciona la oportunidad de experimentar y de corregir el rumbo hoy si el futuro simulado no corresponde a las expectativas.
- Aplicación del enfoque de sistemas. : La estrategia formulada interrelaciona los distintos subsistemas que integran una organización.

1.9 Sistema Metodológico de Diagnóstico y Administración Estratégica HR[®]

El Sistema Metodológico de Diagnóstico y Administración Estratégica[®] utilizado en el presente trabajo se desarrolla de acuerdo al plan maestro que se presenta en la figura 1.1. Ha sido diseñado por el M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz, profesor de la UNAM en las Facultades de Contaduría y Administración y en la División de Estudios de Posgrado.

Es importante precisar que en el estudio estratégico que presentamos, vamos a desarrollar desde la etapa de la definición de la visión de la organización hasta el establecimiento de líneas de acción, que corresponden al Proceso de Planeación Estratégica, mientras que las siguientes corresponden a la Gerencia del Proyecto (que no son tema del presente Estudio Estratégico). Se escogió esta metodología de planeación por las siguientes razones:

- Facilita el diagnóstico estratégico de una organización.
- Experiencia personal: Es una metodología que se utilizó en el curso: Seminario de Estrategia Empresarial y demostró su efectividad.
- Integra conceptos como la visión, misión y análisis FODA.
- La Matriz de Diagnóstico HR[®] permite tomar decisiones estratégicas sobre la base de criterios cuantitativos.

[®] Hernández Ruiz Luis Enrique, Sistema Metodológico para Diagnóstico Estratégico. Documentos De Consultoría y uso Interno para la ANUIES.

La metodología comprende las siguientes etapas⁸:

1.9.1 Definición de la Visión de la Organización

La visión es el conjunto de ideas que se tienen del futuro de una organización. Expone de manera evidente las aspiraciones y compromisos de una empresa ante los grupos de interés (directivos, clientes, proveedores, etc.)

1.9.2 Definición de la Misión⁹

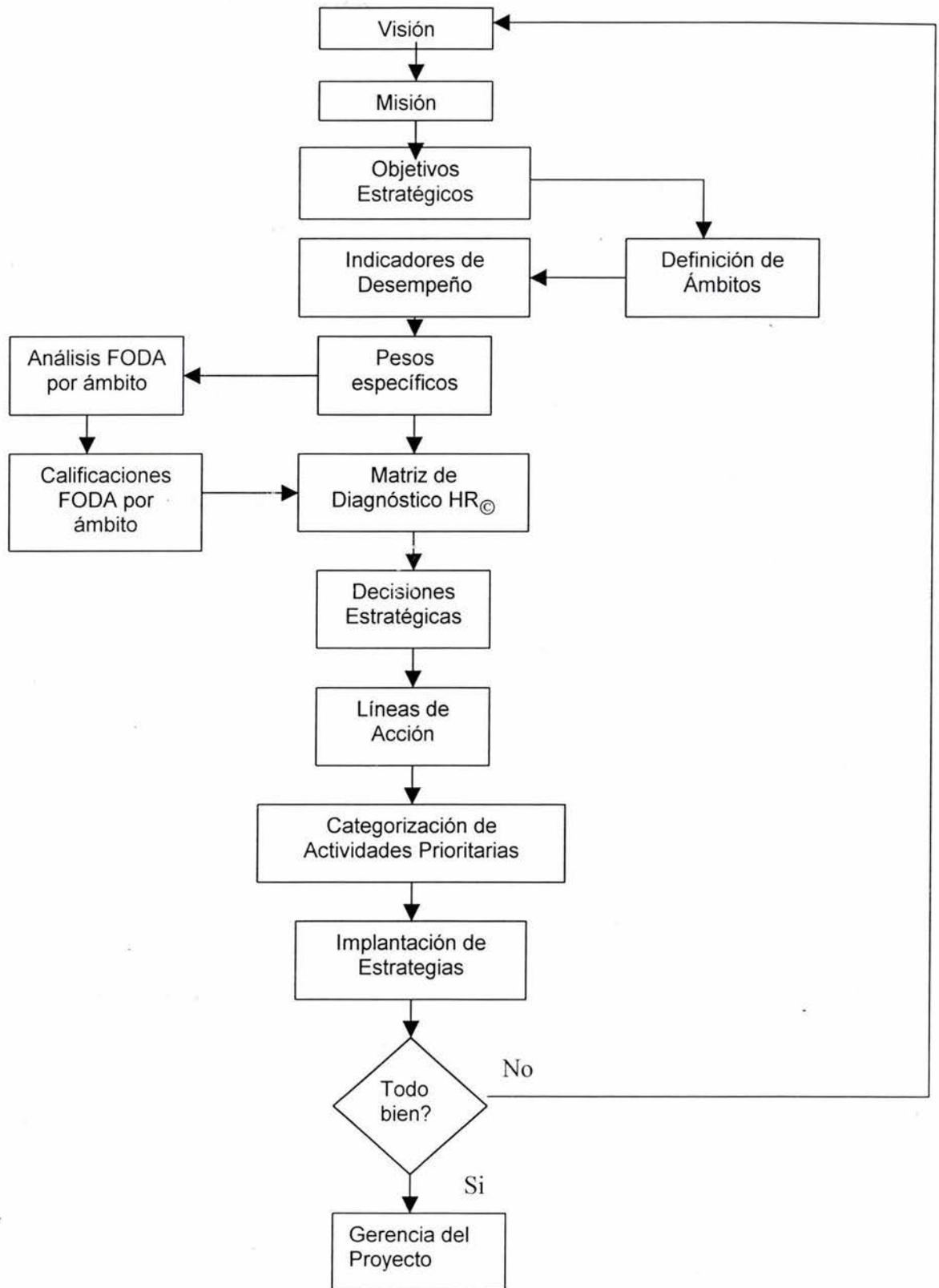
Es la parte filosófica del proceso, entendida como el propósito fundamental, su razón de existir. Una declaración de misión consta de los siguientes elementos:

- ✓ Propósito: ¿Cuál es la razón última de la organización? ¿Qué justifica su existencia?. El propósito es el fundamento filosófico de la misión.

⁸ Fajardo Puertos Andrés. Metodología de Planeación y Administración Estratégica de Proyectos, Caso Práctico para la obtención del grado de Maestro en Administración de Organizaciones, UNAM 2004.

⁹ Campbell, Andrew, La Misión de los Negocios: Como conseguir el compromiso de los empleados, Díaz de Santos, Madrid 1992, p.31.

Figura 1.1 Plan Maestro del Proceso del Sistema Metodológico de Diagnóstico y Administración Estratégica HR[®]



- ✓ Estrategia: Expresa en términos generales como se va a lograr el propósito enunciado, debe definir cual es la posición estratégica que pretende alcanzar la compañía.
- ✓ Valores: Constituyen el sustento moral de una organización, actúan como los pilares de la religión corporativa y deben necesariamente estar acoplados con la estrategia básica.
- ✓ Normas de comportamiento: Que rigen el comportamiento de los integrantes de la organización.

1.9.3 Definición de los Objetivos Estratégicos.

La definición de los objetivos estratégicos resulta de desagregar la misión de la organización y expresarla en términos más concretos y realizables.

1.9.4 Definición de los Ámbitos de Estudio.

Un ámbito de estudio es el contexto interno o externo en el que se desempeña una compañía. No existe una lista de ámbitos que se pueda aplicar en todas las organizaciones, ya que los que resultan relevantes para unas no lo son para otras. Por ello, tomando como referencia el análisis PEST¹⁰ (en nuestro caso no tomaremos en cuenta el factor tecnológico), el criterio y experiencia del asesor del presente trabajo y el de la autora del mismo, consideramos que los ámbitos relevantes para la organización en estudio son cinco: Económico-Financiero, Social-Cultural, Administración y Gestión, Mercadotecnia y Político Legal

- Económico-Financiero: El análisis de la situación económica y sus perspectivas son elementos fundamentales en cualquier estudio estratégico, sobretodo cuando se quiere proyectar el plan a un mediano y largo plazo. Por otro lado el análisis de las situación financiera de la empresa es indispensable para evaluar sus posibilidades de hacer frente a ciertos cambios o si es necesario que estos se den con el fin de revertir una situación desfavorable.

¹⁰ Gerry Johnson y Kevan Acholes en su libro DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Prentice Hall 2001, definen el análisis PEST como el estudio de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre una organización.

- **Social-Cultural:** Las proyecciones de crecimiento de la población darán elementos de juicio para evaluar el potencial de crecimiento de la empresa. El factor cultural es determinante en las probabilidades de crecimiento de la empresa porque influye en la actitud del mercado frente a nuestro producto. En cuanto a la cultura dentro de la organización, es importante tomarla en cuenta porque se puede convertir en una factor de resistencia al cambio.
- **Administración y Gestión:** El manejo de los recursos de la empresa es de vital importancia en el logro de los objetivos. Elementos como los planes, mecanismos de selección, instalaciones y otros, serán tomados en cuenta dentro de este ámbito de estudio.
- **Mercadotecnia:** El mercado de la empresa y la percepción que tiene de ella son factores de análisis de vital importancia. Si una empresa es reconocida por sus clientes, tiene grandes posibilidades de éxito.
- **Político-Legal:** Analizamos el marco legal específico de la empresa porque en el se encuentran algunas de sus oportunidades de crecimiento más importantes

1.9.5 Definición de los Indicadores de Desempeño por ámbito de estudio.

Los indicadores de desempeño son índices con respecto a algún factor de un determinado ámbito. En el ámbito económico se pueden considerar como indicadores: Proyecciones de crecimiento de la economía mexicana, tipo de cambio, Índice de Confianza del Consumidor, entre otros. Por lo tanto, un indicador es un parámetro cuantitativo de referencia sobre una ámbito de la empresa.

1.9.6 Determinación del Peso Específico de cada ámbito.

El peso específico representa la importancia o valor que un ámbito tiene en una empresa.

Se determina tomando en cuenta los siguientes factores

- Entrevistas con los directivos de la empresa.
- Juicio de expertos y del consultor.
- Indicadores de desempeño.

El peso específico del $\text{Ámbito } n$ toma valores en una escala de Likert del 6 al 10, donde el valor 10 representa la máxima importancia. Cada ámbito de estudio tiene un peso específico independiente al de los demás, por lo tanto es posible que dos o más ámbitos tengan el mismo peso específico. Esto se ilustra en la tabla 1.1:

COMPañÍA	AMBITO 1	AMBITO 2	...	AMBITO n
PESO ESPECIFICO	P ₁	P ₂	...	P _n

Tabla 1.1 Pesos Específicos para “n” ámbitos

Donde P₁, P₂, ..., P_n representan los pesos específicos de los ámbitos 1, 2, ..., n y toman valores entre 1 y 10.

1.9.7 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por **Ámbito**.

En esta etapa de proceso se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de **cada** ámbito de estudio. Esta etapa es muy importante porque a partir de el análisis FODA se generarán las alternativas estratégicas.

1.9.8 Calificaciones FODA por **Ámbito**.

Se asignan calificaciones o puntajes a cada Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza de las identificadas en cada ámbito de estudio, con el fin de obtener una calificación para cada elemento dentro de su respectivo ámbito, tal como se ilustra en la tabla 1.2 :

COMPañÍA	AMBITO 1	AMBITO 2	AMBITO n
FORTALEZAS	F ₁	F ₂	F _n
OPORTUNIDADES	O ₁	O ₂	O _n
DEBILIDADES	D ₁	D ₂	D _n
AMENAZAS	A ₁	A ₂	A _n

Tabla 1.2 Calificaciones FODA para “n” ámbitos

Las variables F_n , O_n , D_n , y A_n corresponden a las calificaciones de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de cada ámbito de estudio y se determinan de acuerdo al impacto que tienen sobre el ámbito correspondiente, estimado con base en la habilidad, experiencia y juicio de quien o quienes elaboran el análisis FODA. En el cálculo de las calificaciones se utiliza una escala del 6 (mínimo impacto) al 10 (máximo impacto). Es importante precisar que si en un ámbito se identifican más de una fortaleza (f), oportunidad (o), debilidad (d) o amenaza (a), la calificación se obtiene haciendo un promedio aritmético como se muestra a continuación:

Calificación FODA de Ámbito n

Fortalezas: $f_1, f_2, f_3, \dots, f_n$

Calificación: $(f_1 + f_2 + f_3 + \dots + f_n) / n = F_n$

Oportunidades: $o_1, o_2, o_3, \dots, o_n$

Calificación: $(o_1 + o_2 + o_3 + \dots + o_n) / n = O_n$

Debilidades: $d_1, d_2, d_3, \dots, d_n$

Calificación: $(d_1 + d_2 + d_3 + \dots + d_n) / n = D_n$

Amenazas: $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$

Calificación: $(a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n) / n = A_n$

Por lo tanto, F_n , O_n , D_n y A_n son calificaciones promedio del ámbito n.

1.9. 9 Construcción de la Matriz de Diagnóstico HR[©].

La Matriz de Diagnóstico es el resultado de intersectar los pesos específicos de cada ámbito de estudio y sus respectivas calificaciones FODA. Finalmente se obtiene una calificación total para cada ámbito de estudio y la matriz se convierte en una "fotografía" que facilita el diagnóstico estratégico de una organización. La tabla 1.3 ilustra en forma genérica como se construye la Matriz HR[©]

Pesos específicos **P₁** **P₂** ... **P_n**

AMBITOS	ÁMBITO 1	ÁMBITO 2	...	ÁMBITO n
FODA	1	2	...	n
Fortalezas (+)	F ₁	F ₂	...	F _n
Oportunidades (+)	O ₁	O ₂	...	O _n
Debilidades (-)	D ₁	D ₂	...	D _n
Amenazas (-)	A ₁	A ₂	...	A _n
Calificación Total ámbiton: $\Sigma (F_n \times P_n)$	Total ₁	Total ₂	...	Total _n

Tabla 1.3 Matriz de Diagnóstico Estratégico HR© para “n” ámbitos.

La Calificación Total del ámbiton (dirección vertical) se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Calificación Total del ámbiton} = (F_n \times P_n) + (O_n \times P_n) + (D_n \times P_n) + (A_n \times P_n) = X \text{ puntos}$$

Es importante precisar lo siguiente:

- Las variables F_n , O_n , D_n , y A_n corresponden a las calificaciones de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de cada ámbito de estudio.
- El peso específico de cada ámbito permanece constante (P_n).
- El Total n (X puntos) es una suma algebraica, donde la calificación FODA de las fortalezas (F_n) y oportunidades (O_n) son valores positivos, mientras que las calificaciones de las debilidades (D_n) y Amenazas (A_n) son valores negativos.
- La calificación total del ámbito n (T_n) puede tomar valores positivos o negativos.

Cada ámbito de estudio tiene una calificación T_n , y de acuerdo a ella se le asigna una prioridad, quedando en primer lugar el ámbito con la menor calificación (puede ser un valor negativo) y en último lugar aquel con la máxima calificación (hasta 200 puntos). Este ordenamiento tiene como finalidad orientar al consultor sobre aquel o aquellos ámbitos que requieren mayor atención, pero sin dejar de considerar a los demás.

1.9.10 Definición de las Decisiones Estratégicas.

A partir de los resultados obtenidos en la Matriz de Diagnóstico HR[©] se definirán las decisiones estratégicas que den solución a los problemas hallados. De acuerdo a la metodología que estamos empleando, el objetivo de las decisiones es incrementar la calificación de las Fortalezas y Oportunidades del ámbito n (F_n y O_n) hasta llegar al valor de 10 puntos (o acercarse lo más posible) y reducir la calificación de las Debilidades y Amenazas del ámbito n (D_n y A_n) hasta llegar a 0 puntos (o acercarse lo más posible). Estas decisiones se fundamentan en el juicio, experiencia y habilidad de quien o quienes las formulan y se definen para cada ámbito de estudio, como se ilustra en la tabla 1.4:

ÁMBITO₁	D ₁
	D ₂
	D ₃
ÁMBITO₂	D ₄
	D ₅
	D ₆
.....	...
	...
	...
ÁMBITO_n	D _n

Tabla 1.4 Decisiones Estratégicas por Ámbito de Estudio

El ámbito₁ tiene un conjunto de decisiones estratégicas representadas por D₁, D₂ y D₃, de igual forma los ámbitos 2, 3 y así sucesivamente hasta el ámbito_n

1.9.11 Establecimiento de las Líneas de Acción

Las decisiones estratégicas definidas en el punto anterior se agrupan según su grado de afinidad con el fin de conformar una Línea de Acción (L_n). Estas son una serie de acciones o actividades concretas que permitirán poner en práctica la estrategia formulada.

La tabla 1.5 muestra el conjunto de decisiones estratégicas comunes que están representadas por una línea de acción:

D ₁	L ₁
D ₃	
D ₂	L ₂
D ₆	
D ₄	L ₃
D ₅	

Tabla 1.5 Decisiones Estratégicas y Líneas de Acción

La línea de acción L₁ agrupa a las decisiones estratégicas D₁ y D₃, la L₂ a las decisiones D₂ y D₆ y la L₃ a las decisiones D₄ y D₅.

1.9.12 Categorización De Las Actividades Prioritarias.

La categorización de actividades consiste en dar prioridad u orden para la ejecución y control de las actividades identificadas en el establecimiento de las líneas de acción.

1.9.13 Implantación de las Estrategias

Es la ejecución de las líneas de acción en las diversas áreas donde hayan sido contempladas.

1.9.14 Gerencia del Proyecto

Es la planeación y control de la implantación y ejecución de las líneas de acción (actividades). Para esto es necesario definir la estructura organizacional que brinde el soporte necesario para la ejecución del conjunto de soluciones halladas y el uso adecuado de los sistemas de control.

1.10 Resumen del Capítulo

Este capítulo expone el marco conceptual utilizado en el desarrollo del presente estudio estratégico. El punto de partida es entender las dimensiones básicas de una estrategia para poder definirla y explicar sus niveles y modos de formularla. Con esta información se pueden comprender los beneficios de desarrollar un plan estratégico. A continuación se recurre a los conceptos formulados por Michael Porter, Charles Hill y Gareth Jones con el fin de explicar las estrategias competitivas genéricas y el proceso de la administración estratégica. Finalmente se detalla la metodología de planeación empleada en este estudio: Sistema Metodológico de Diagnóstico y Administración Estratégica HR©, que comprende desde la etapa de la definición de la visión de la organización hasta la gerencia del proyecto. Es importante precisar que el presente trabajo solo contempla la formulación del plan estratégico, es decir que comprende la definición de la visión hasta el establecimiento de líneas de acción.

Bibliografía Utilizada

- Campbell, Andrew. La Misión de los Negocios: Como conseguir el compromiso de los empleados, Díaz de Santos, Madrid 1992,411 p.
- Fajardo Puertos Andrés. Metodología de Planeación y Administración Estratégica de Proyectos, Caso Práctico presentado para la obtención del grado de Maestro en Administración de Organizaciones, UNAM 2004.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la visión a los resultados, Granica, Barcelona 1999. 536 p.
- Hernández Ruiz Luis Enrique, Sistema Metodológico para Diagnóstico Estratégico, Documentos de Consultoría y Uso Interno para la ANUIES.
- Hill, Charles y Jones, Gareth. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado, Mc Graw Hill. 3ª Ed, Colombia 1996.

- Porter, Michael E., Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, CECSA, México 1987, 550 p.
- Robbins, Stephen. Administración: Teoría y Práctica, Prentice Hall, México 1994, 697p.
- Steiner, George, Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber, CECSA, México 1983, 366 p.

CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

Broqueles de México S.A. de C.V.¹¹ es una filial de la empresa Quarzo S.A.¹² que tiene su sede en Los Ángeles EEUU. Quarzo S.A. está presente en 18 países: Estados Unidos, Alemania, Canadá, Australia, Italia, Bulgaria, Japón, Hungría, Brasil, Polonia, España, Gran Bretaña, Rusia, México, Argentina, Panamá, Chile y Colombia y es líder a nivel mundial en la fabricación y comercialización de **broqueles de perforación**¹³ chapados en oro y plata. Además fabrica y comercializa pistolas para perforación.

Los broqueles de perforación cuentan con una gran aceptación en el mercado femenino, desde las recién nacidas hasta los 29 años aproximadamente. Además de acuerdo a las últimas tendencias de la moda, los varones han empezado a perforarse los lóbulos de las orejas y otras partes del cuerpo. Las mujeres gustan de hacerse más de una perforación en los lóbulos auditivos, además que actualmente, tanto ellas como ellos se perforan el ombligo y las cejas, usos para los que los broqueles son una de las alternativas menos dolorosas y complicadas. Esto último corresponde al arte del “piercing” (arte de las perforaciones corporales), tendencia que cada día gana mayor aceptación entre los adolescentes y los jóvenes.

2.2 Reseña Histórica

Los ejecutivos de Quarzo S.A. tomaron la decisión de abrir una sucursal en México DF, por ello en 1993 un grupo de altos ejecutivos viene al país con el fin de establecer contactos comerciales. Se entrevistaron con varios empresarios y personas que trabajaban en el medio joyero, hasta que finalmente deciden que el Sr. Alfredo Torres reunía las características personales y comerciales que estaban buscando, por lo que es contratado y nombrado gerente de la nueva sucursal. Entonces rentaron una casa en la

¹¹ Por razones de confidencialidad se ha cambiado el nombre de la empresa.

¹² Por razones de confidencialidad se ha cambiado el nombre de la empresa.

¹³ El broquel de perforación (arete) es una pieza metálica que tiene la punta diseñada para perforar sin lastimar la piel. Se le conoce como arete.

colonia Condesa para poder iniciar operaciones en ese mismo año. Los inicios fueron un poco difíciles, a pesar de ello el corporativo decide comprar una casa en la colonia Roma, que actualmente funciona como oficina comercial y almacén.

En un inicio, la atención de la empresa estaba concentrada casi al 100% en las ventas, la preocupación principal era incrementar la cartera de clientes. Los productos tuvieron gran acogida entre los comerciantes del centro histórico, la rotación de las mercancías era bastante alta y los comerciantes pagaban en efectivo, por lo que se convirtieron rápidamente en los principales clientes. Estas ventajas hicieron que la gerencia se dedicara casi en exclusiva a este mercado y descuidara la expansión del mismo. Por otro lado, el descuido de las labores administrativas era notable, con todos los problemas que ello acarrea. Con el fin de remediar esta situación, la administración intentó establecer ciertas normas de trabajo, pero quizá la falta de experiencia administrativa y la presión del corporativo por incrementar las ventas, ocasionaron que estos esfuerzos no produjeran los resultados esperados. Por ejemplo, la rotación del personal de ventas era muy alta, en un afán por motivarlo, la administración intentó distribuir geográficamente la cartera de clientes, pero los vendedores se sentían demasiado limitados y controlados por la dirección, preferían trabajar con los mismos clientes a expandir su mercado, es decir que su enfoque era de corto plazo.

La administración de la empresa da un giro en el año 2001, cuando el Sr. Torres se jubila. Entonces la nueva administración se aboca a tres tareas básicas:

- Expandir la cartera de clientes de la empresa.
- Poner en orden la parte administrativa.
- Conformar un equipo de trabajo cohesionado.

Con el fin de expandir la cartera de clientes, la administración se apoya en el personal de ventas, el cual es reclutado por medio de anuncios en los periódicos de acuerdo al siguiente perfil:

“Vendedoras de buena presencia, dinámicas, emprendedoras y con experiencia en relaciones públicas”

El nuevo equipo de ventas ha logrado expandir la cartera de clientes, que actualmente se distribuye de la siguiente manera:

Liverpool	20%
Sanborns y Cliente Centro histórico	30%
Sears y otros clientes del centro	30%
Clientes del interior	20%

Otro de los logros importantes de la administración actual es el cumplimiento de las normas fiscales y contables, para lo cual se trabaja en coordinación estrecha con un despacho contable (asesoría externa).

Los retos que la empresa Broqueles de México enfrenta hoy en día son básicamente los que se refieren a como ampliar su cobertura de mercado, para llegar a los niveles de ventas de las otras sucursales.

Las ventas del año 2003 ascendieron a \$ 2 365 238¹⁴. En el anexo 2 se muestran las ventas mensuales de los 5 primeros meses del año 2003.

2.3 Descripción de la Empresa

Broqueles de México S.A de C.V. es una empresa comercializadora de los broqueles de perforación y equipos relacionados. Es filial del Corporativo Quarzo y su representante exclusivo en la República Mexicana. Quarzo es la empresa líder a nivel mundial en la fabricación y comercialización de los broqueles. El Director General de Broqueles de México S.A. de C.V. es un funcionario del Corporativo Quarzo, quien radica en Brasil y está a cargo del área latinoamericana. Cada tres meses viene a México con el fin de reunirse con el personal y hacer una evaluación, además de informarles sobre las nuevas tendencias, la marcha del corporativo, prácticas comerciales en otros países y las expectativas de Quarzo con respecto a Broqueles de México.

La administración de la empresa es mexicana y en la práctica funciona como una gerencia general. Su relación con el Director General es a través de Internet y vía

¹⁴ Por razones de confidencialidad se han cambiado las cifras.

telefónica, la Dirección es mas bien un organismo asesor que deja un amplio margen de decisión a la administración. Sin embargo, se debe precisar que el Corporativo, a través de la dirección, exige resultados concretos aun cuando no interviene directamente en la operación de la empresa.

El Corporativo Quarzo le otorga a Broqueles de México una amplia línea de crédito, que puede ser usada parcial o totalmente a discreción de la empresa. Asimismo define la línea de productos en un catálogo que pone a su disposición. Broqueles de México tiene amplia libertad de elegir los productos que se ajustan a los requerimientos y características del mercado mexicano.

En la empresa laboran en total 5 personas:

- Administrador: Se dedica a las funciones administrativas, responsable de marketing y ventas, cobranzas, gestiones bancarias y coordinación con el corporativo. Es el representante legal y tiene a su cargo parte de la cartera de clientes de la empresa lo que implica funciones de cobranza y reparto de mercadería.
- Secretaria asistente: Funciones secretariales y de apoyo, atención de clientes.
- Vendedoras (2): Funciones de ventas, atención de clientes (capacitación), cobranzas y reparto de la mercadería. Se ha estimado que un 30% de su tiempo lo dedican a las ventas y el 70% al reparto y cobranza.
- Almacenista: Control del almacén preparación de los pedidos y apoyo en el reparto de mercadería.

La figura 2.1 muestra el organigrama de la empresa Broqueles de México

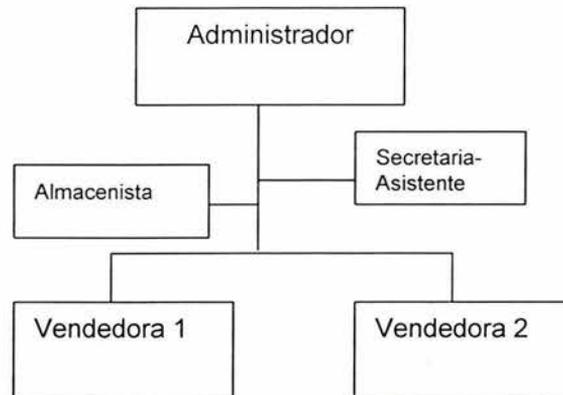


Figura 2.1 Organigrama de la Empresa

2.4 Líneas principales de Productos

Broqueles de México es representante exclusivo de Quarzo S.A, comercializa los **broqueles de perforación**¹⁵ y equipos relacionados (ver figura 2.2), por lo tanto cuenta con el respaldo de una marca reconocida a nivel mundial cuyos productos están patentados.

Los broqueles de perforación están fabricados de acero quirúrgico y chapados en oro de 24 quilates y plata. Están disponibles con piedras, perlas sintéticas, zirconia y diamantes. Los broqueles vienen en tres tamaños (presentaciones): regular (lóbulos de orejas), mini (para bebés) y extra largos (para perforaciones en el ombligo).

La empresa comercializa las pistolas de perforación como parte del servicio a sus clientes, las que son equipos especialmente diseñados para perforar los lóbulos de las orejas y el ombligo. Están reconocidos como la alternativa más higiénica y menos

¹⁵ El broquel de perforación (arete) es una pieza metálica que tiene la punta diseñada para perforar sin lastimar la piel. Se le conoce como arete.

dolorosa para realizar perforaciones corporales, por lo tanto es posible perforar incluso el lóbulo de la oreja de un bebé.

Los productos que comercializa la empresa son:

- Broqueles de Perforación tradicionales (figura 2.2): Presentación en blister¹⁶ por docena, fabricados de acero quirúrgico chapado en oro de 24 quilates o plata.
- Broqueles de perforación Single Cards: Presentación en blister individual, fabricados de acero quirúrgico chapados en oro de 24 quilates o plata.
- Aretes Tiny Tips para niñas: Presentación en blister individual con diseños y colores dirigidos al público femenino infantil. No son broqueles de perforación.
- Aretes Sonata: Aretes que vienen en una presentación de blister individual, están chapados en oro de 24 quilates o plata. No son broqueles de perforación.
- Sistema de perforación (pistola) 990: Se describe en el punto 2.7.
- Sistema de Perforación (pistola) 55: Sistema de perforación alternativo al 990.

Es preciso señalar que después de realizada la perforación, el broquel debe permanecer en el orificio por 15 días, pasados los cuales se puede utilizar cualquier otro arete o broquel. Por lo tanto los broqueles de perforación pueden ser utilizados como aretes. En la figura 2.2 la modelo luce uno de los modelos de broqueles de perforación.



Figura 2.2

¹⁶ El blister es un tipo de empaque plástico como el que se utiliza para los medicamentos.

2.5 Competencia

La competencia directa que la empresa afronta en México es mínima, según la empresa es inexistente. Los únicos productos que de alguna manera compiten con los productos de la empresa son de fabricación china y de mala calidad. Otros competidores podrían ser los que trabajan con catéter, pero no representan una competencia real o de cuidado y en realidad constituyen competidores indirectos.

2.6 Técnica de Perforación con Catéter¹⁷

El Catéter es una aguja estéril que en la parte superior tiene un soporte de plástico. Cada perforación debe hacerse con un catéter nuevo. La técnica de perforación con catéter requiere el uso de los siguientes instrumentos:

- Isodine.
- Tinta violeta.
- Alcohol.
- Líquido esterilizante (Benzal¹⁸).
- Gasas, Guantes de látex, Cotonetes, ligas plásticas.
- Catéter con aguja calibre 14.
- Jabón antiséptico.
- Lubricante.
- Pinzas, Tijeras.
- Recipientes para el desecho de basura común y otro para residuos bio-infecciosos.
- Arete o pieza de perforación adecuada para la parte del cuerpo a perforar.

La técnica de perforación varía de acuerdo a la zona del cuerpo que se va a perforar. A continuación se describe el proceso para perforar el ombligo:

¹⁷Revista Tatuajes y Perforaciones, Mina Advertising S.A de C.V., Número 1, Julio 2001

¹⁸El Benzal es un líquido desinfectante de uso quirúrgico.

- Ponerse guantes de látex
- Marcar la zona a perforar con tinta violeta.
- Limpiar la zona a perforar con Isodine y gasas estériles, desechar los guantes de látex.
- Ponerse otro par de guantes
- Colocar las pinzas (esterilizadas en un autoclave) sobre la zona a perforar (previamente marcada). Presionar y plegar la piel.
- Perforar: Con un movimiento rápido y suave atravesar la piel con el catéter (con la punta de la aguja previamente lubricada).
- Colocar la pieza de perforación (previamente desinfectada con Benzal).
- Limpiar la zona perforada con la solución antiséptica.
- El perforador entrega al cliente una hoja que contiene toda la información sobre los cuidados básicos.

De acuerdo a los profesionales del medio, el éxito de un trabajo de perforación depende fundamentalmente de dos factores:

- La técnica empleada por la persona que perfora.
- Como el cliente cuida su perforación.

2.7 Técnica de Perforación con Pistola

El Sistema de Perforación 990, comercializado por la empresa Broqueles de México, utiliza un instrumento llamado pistola de perforación que se muestra en la figura 2.3:

Stud and Instrument Component Names

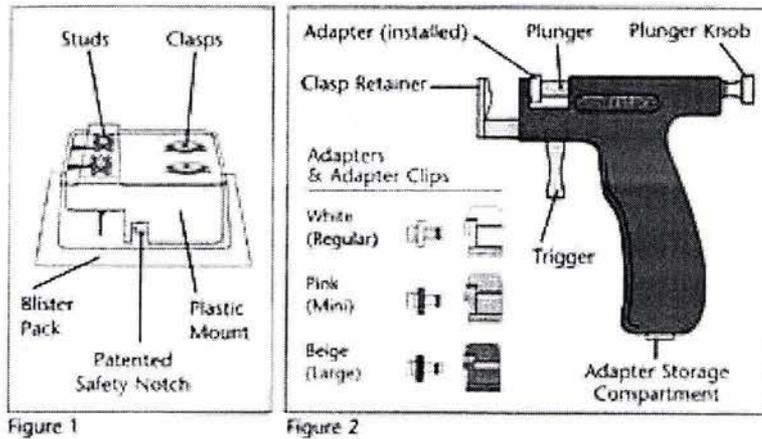


Figura 2.3 Broquel y Pistola de Perforación (Componentes)

Donde:

Studs: Broqueles de Perforación.

Clasps: Mariposas de seguridad.

Plastic Mount: Soporte plástico.

Patented Safety Notch: Muesca (corte) de seguridad patentada.

Blister Pack: Empaque.

Adapter: Adaptador.

Plunger: Émbolo¹⁹.

Plunger knob: Tirador del émbolo.

Adapter Storage Compartment: Compartimiento de almacenamiento para los adaptadores.

Trigger: Gatillo (disparador)

Clasp Retainer: Soporte para mariposas de seguridad (broches).

La técnica de perforación es muy diferente a la descrita en el punto anterior (con catéter). En este caso la perforación se hace con el **broquel de perforación** y en términos generales es rápida e indolora. El procedimiento es el siguiente:

- Se limpia con alcohol la zona a perforar.
- Marcar con un plumón el punto exacto donde se insertará el broquel (figuras 2.4 y 2.5).

¹⁹ El émbolo es un disco cilíndrico que se desplaza alternativamente en el cuerpo de una bomba.

- Colocar el broquel en la pistola de perforación, en ningún momento el perforador debe tocar el broquel con las manos, deslizarlo desde su empaque a la pistola.
- Apretar el mecanismo de perforación e insertar el broquel. La pistola de perforación coloca la **mariposa de seguridad**²⁰ automáticamente (figuras 2.6 y 2.7).
- El perforador le da indicaciones al cliente sobre el cuidado de su perforación.



Figura 2.4

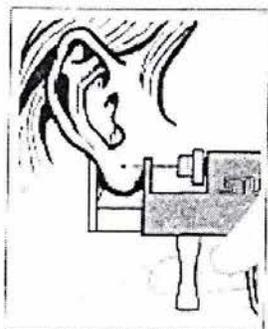


Figura 2.5

²⁰ La mariposa de seguridad (broche) evita que el broquel se mueva del lugar donde fue colocado.

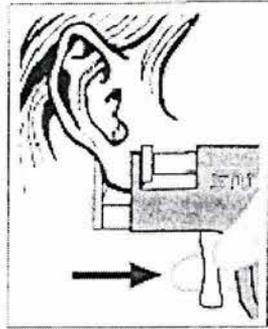


Figura 2.6

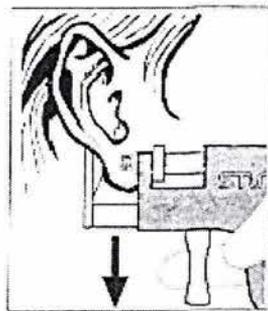


Figura 2.7

2.8 Obtención de la Información

La Gerencia de la Empresa Broqueles de México mostró una gran disposición para facilitar la realización del presente estudio, a pesar de encontrarse abocada casi en un 100% a la solución de sus problemas rutinarios. Es necesario tomar en consideración que no hay estadísticas ni estudios del mercado de las perforaciones corporales Sin embargo es preciso señalar que no se contaba con mucha información estadística ni histórica, por lo tanto la información presentada en este trabajo se obtuvo con base en:

- Entrevistas con los Directivos de la empresa.
- Entrevistas con el personal de la empresa.
- Sondeo de Opinión sobre la percepción de la marca SSSS (comercializada por la empresa y que se ha ocultado por razones de confidencialidad): Para tal efecto se diseñó y aplicó un cuestionario.

- Bibliografía especializada.
- Fuentes hemerográficas: Revistas y Diarios de circulación nacional.
- Sitios de Internet

2.9 Resumen del Capítulo

El segundo capítulo del presente trabajo tiene como objetivo presentar al lector la empresa objeto de estudio: Broqueles de México S.A. de C.V., por lo tanto se hace una breve reseña histórica y una descripción de la empresa, en las que se explica la relación existente entre ella y el Corporativo Quarzo S.A.. Del mismo modo se detallan los productos comercializados por la empresa. Asimismo se describe la técnica de perforación utilizada por la empresa y la de sus competidores indirectos. Finalmente la autora del trabajo explica como se obtuvo la información presentada.

Bibliografía Utilizada

- Revista Tatuajes y Perforaciones, Mina Advertising S.A de C.V., Número 1, Julio 2001.

CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Aplicación del Sistema Metodológico de Diagnóstico y Administración Estratégica

HR©: Procederemos a aplicar la metodología seleccionada, en este punto es importante precisar que para la empresa Broqueles de México este documento constituye el primer intento de elaborar un Plan Estratégico formal. Por lo tanto es necesario que la empresa inicie la formulación de un Plan Estratégico formal que tome como base la información presentada en este estudio estratégico. La empresa proporcionó algunos documentos administrativos que se encuentran en fase de proyecto. Específicamente en el caso de la formulación de la visión y la misión de la empresa se trabajó en estrecha coordinación con la Gerencia General. Es importante señalar que esta es la primera vez que los directivos se reúnan para discutir los aspectos filosóficos de la organización.

3.1 Formulación de la Visión de la Empresa

Aspiramos a convertirnos en una empresa reconocida a nivel nacional y a que nuestros productos se posicionen en la mente de los consumidores como de la más alta calidad.

Queremos que la Broqueles de México sea una de las 10 mejores sucursales del Corporativo Quarzo a nivel mundial.

3.2 Formulación de la Misión

Nuestra misión es proporcionar a nuestros clientes productos para el arreglo personal con una relación calidad / precio superior al promedio. De esta manera seremos capaces de generar utilidades que redundarán en beneficio de la empresa, el Corporativo y la sociedad en su conjunto. Queremos apoyar a nuestro país generando más puestos de trabajo debidamente remunerados.

Comercializamos productos de alta calidad para las perforaciones corporales, los que cuentan con el respaldo de la empresa líder del ramo a nivel mundial (Quarzo). Estamos presentes en toda la república donde actualmente no tenemos competidores. Para el logro de nuestra misión trabajamos como un equipo articulado.

Llegamos a nuestros clientes a través de distribuidores y tiendas departamentales.

Los valores bajo los cuales nos regimos son: Honestidad, Responsabilidad, Calidad, Servicio y Armonía; estos se refieren tanto a nosotros mismos como a la relación con el Corporativo y la sociedad en su conjunto.

3.3 Definición de Los Objetivos Estratégicos

- Proporcionar a nuestros clientes productos con una relación calidad / precio superior al promedio.
- Ofrecer a nuestros clientes un servicio de primer nivel.
- Generar un 20% de utilidades anual que satisfaga las expectativas del corporativo Quarzo.
- Generar mayor número de puestos de trabajo adecuadamente remunerados.
- Lograr una mayor cohesión como equipo de trabajo.
- Posicionar nuestros productos en los mercados de la República Mexicana.
- Infundir en nuestro personal los valores de: Honestidad, Responsabilidad, Calidad, Servicio y Armonía.

3.4 Definición de los Ámbitos de Estudio

Se han identificado 5 ámbitos de estudio para el diseño del plan estratégico de la empresa Broqueles de México:

- Económico-Financiero: El análisis de la situación económica y sus perspectivas son elementos fundamentales en cualquier estudio estratégico, sobretodo cuando se quiere proyectar el plan a un mediano y largo plazo. Por otro lado el análisis de las situación financiera de la empresa es indispensable para evaluar sus posibilidades de hacer frente a ciertos cambios o si es necesario que estos se den con el fin de revertir una situación desfavorable.
- Social-Cultural: Las proyecciones de crecimiento de la población darán elementos de juicio para evaluar el potencial de crecimiento de la empresa. El factor cultural es determinante en las probabilidades de crecimiento de la empresa porque influye

sobre la actitud del mercado frente a nuestro producto. En cuanto a la cultura dentro de la organización, es importante tomarla en cuenta porque se puede convertir en un factor de resistencia al cambio.

- **Administración y Gestión:** El manejo de los recursos de la empresa es de vital importancia en el logro de los objetivos. Elementos como los planes, mecanismos de selección, instalaciones y otros, serán tomados en cuenta dentro de este ámbito de estudio.
- **Mercadotecnia:** El mercado de la empresa y la percepción que tiene de ella son factores de análisis de vital importancia. Si una empresa es reconocida por sus clientes, tiene grandes posibilidades de éxito.
- **Político-Legal:** Analizamos el marco legal específico de la empresa porque en él se encuentran algunas de sus oportunidades de crecimiento más importantes.

A continuación procederemos a definir los indicadores de desempeño que sean más representativos para evaluar los ámbitos de estudio.

3.5 Definición de los indicadores de Desempeño por Ámbito de Estudio

Los indicadores de desempeño de cada ámbito de estudio se obtuvieron con base en:

- Revisión de bibliografía especializada: Sobre temas de Administración, Economía, Finanzas y Mercadotecnia.
- Entrevistas con los directivos de la empresa.
- Revisión de fuentes hemerográficas: Revistas y diarios de circulación nacional.
- Información de Sitios Web Gubernamentales.
- Consultas con expertos.
- Asesoría del tutor del trabajo.

A continuación presentamos una relación de los indicadores de desempeño de cada ámbito de estudio.

a) Ámbito Económico – Financiero

- Índice Riesgo País de la economía mexicana (calificación internacional)
- Proyecciones de la economía mexicana (gobierno y sector privado)

- Índice de confianza del consumidor.
- Razones financieras de la empresa.

b) Ámbito Social – Cultural

- Indicadores Demográficos: % de la población femenina entre 15 a 29 años, perspectivas de crecimiento.
- Tendencia: Piercing, múltiples perforaciones en el lóbulo de la oreja.
- Actitud del personal.
- Actitud frente a las técnicas de perforación con catéter

c) Ámbito de la Administración y Gestión

- Existencia y vigencia de un Plan Estratégico (documento formal).
- Estructura Organizacional.
- Existencia de un Manual de Organización y Funciones.
- Existencia y difusión de un Reglamento Interno.
- Mecanismos de reclutamiento y selección de personal.
- Congruencia entre la visión, misión, objetivos y estrategias.
- Calificación de los recursos humanos.
- Instalaciones.
- Equipos y vehículos.
- Logística.

d) Ámbito de la Mercadotecnia

- Tamaño del mercado.
- Estrategias de distribución y venta.
- Presencia y posicionamiento en los mercados de la república.
- Competidores actuales y futuros.
- Percepción del mercado.
- Moda.

e) Ámbito Político – Legal

- Existencia y difusión de las políticas de la empresa en las áreas clave.
- Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.
- Ley General de Salud: Modificaciones.
- Aspectos Laborales.
- Aspectos Tributarios.
- Aspectos Contables.

Una vez definidos los indicadores de desempeño procederemos a explicarlos y darles valores cualitativos o cuantitativos según el caso. Esta información servirá para determinar el peso específico de cada ámbito de estudio, lo que se desarrollará en el punto 3.7.

3.6 Análisis de los Ámbitos de Estudio y sus indicadores de desempeño.

3.6.1 Ámbito Económico – Financiero

a) Índice Riesgo País de la economía mexicana (calificación internacional)

El índice riesgo país²¹ es un indicador económico utilizado por los inversionistas extranjeros para calcular las probabilidades de éxito de sus respectivos proyectos. También se le define como el grado de peligro que las inversiones extranjeras corren en cierto país. Como la empresa Broqueles de México es filial del Corporativo Quarzo creemos que el índice riesgo país de la economía mexicana puede ser tomado en cuenta para tomar la decisión de incrementar la inversión en la empresa.

El índice riesgo país es conocido como *Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI+)* y es calculado por varias instituciones, en nuestro estudio tomaremos en cuenta el calculado por el Banco de inversiones de los Estados Unidos JP Morgan. El índice se expresa en puntos básicos y cada 100 equivalen a una sobretasa de 1% sobre los intereses pagados por los bonos emitidos por el Tesoro de los Estados Unidos, que es considerado como el país más solvente del mundo.

²¹ BBBMundo.com, ¿Qué es el riesgo país?, Febrero de 2004.

De acuerdo a JPMorgan, en Noviembre del 2003 el índice de riesgo país de la economía mexicana fué de 190 puntos lo que se considera un valor mínimo histórico. A cierre de la primera semana de Marzo del 2004 fue de 187 puntos con una clara tendencia a la baja. Esto nos demuestra que la economía mexicana es percibida **favorablemente** por los inversionistas extranjeros.

b) Proyecciones de la economía mexicana (gobierno y sector privado)

Gobierno

Según las proyecciones realizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)²², el crecimiento de la economía mexicana en el 2004 será entre 3.1% a 3.5%. De acuerdo al documento Criterios Generales de la Política Económica (CGPE), el crecimiento esperado de la economía mexicana para los próximos años será:

2005:	4.2%
2006:	4.5%
2007:	4.6%

En cuanto a la inflación, el CGPE estima que para el año 2004 alcanzará el 3%, lo que representa una reducción del 21% con respecto a la del año 2003. En el mismo documento se señala que a mediano plazo la inflación se mantendrá en niveles cercanos al 3% y las tasas de interés (CETES a 28 días) proyectadas son:

2004:	6.5%
2005:	6.5%
2006:	6.7%
2007:	7.1%

El tipo de cambio estimado a Diciembre de 2004 es de 11.20 pesos por dólar norteamericano.

²² Diario El Financiero, Sección Finanzas, Crecimiento de entre 3.1% y 3.5% en el 2004, 7 de Noviembre de 2003.

Sector Privado

Los datos que se presentan a continuación se han obtenido con base en una encuesta realizada por el Banco de México (BANXICO) a 32 grupos de análisis y consultoría económica del sector privado nacional y extranjero, entre los días 27 al 31 de Octubre del 2003²³.

Los resultados de la encuesta muestran que el 64% de los encuestados considera que la coyuntura actual no es favorable para la inversión o se muestra inseguro con respecto a éste tema. Pero para los próximos 6 meses pronostican una mejoría en la actividad económica y el clima de negocios.

Con respecto a la inflación esperada, los encuestados la estimaron en un 3.71% para este año, mientras que para los años 2005 a 2008 se mantendrá en promedio en 3.52%.

El tipo de cambio al 2004 será de 11.34 pesos por dólar norteamericano.

El crecimiento esperado de la economía mexicana es de 3.24% para el año 2004.

c) Índice de confianza del consumidor (ICC).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI) y el Banco de México (BANXICO) elaboran conjuntamente el ICC²⁴, con base en la Encuesta Nacional sobre la Confianza del Consumidor (ENCO), realizada en 48 ciudades de las 32 entidades federativas del país. El ICC se compone de 5 indicadores parciales:

- Situación económica actual de los miembros del hogar comparada con la que tenían hace 12 meses.
- Situación económica esperada de los miembros del hogar dentro de 12 meses, respecto del actual.

²³ Piz, Victor Felipe, Diario El Financiero, Sección Finanzas, Analistas Privados ajustan su previsión de crecimiento, 5 de Noviembre de 2003.

²⁴ Página Web del Instituto Nacional de estadística, Geografía e Informática, www.inegi.gob.mx,

- Situación económica del país hoy en día, comparada con la de hace 12 meses.
- Situación económica del país dentro de 12 meses, con respecto a la actual situación.
- Posibilidades en el momento actual de los integrantes del hogar comparada con la de hace un año para realizar compras, tales como muebles, televisores, lavadoras u otros aparatos electrodomésticos.

El nivel de confianza de este índice es de 95%, con un error relativo del 5%, para el mes de Enero del año 2003 el ICC es de 100 puntos (mes base) El ICC se obtiene de promediar los 5 indicadores parciales mencionados en el párrafo anterior.

El ICC de Febrero del 2004 es de 95.5 puntos, 1.9% superior al índice del mismo mes del año 2003, cuando alcanzó los 93.7 puntos. En el anexo 3 se presenta un cuadro resumen con los valores del ICC desde el 2003.

d) Razones Financieras

Las razones financieras evalúan la condición y el desarrollo financiero de una empresa, de esta forma proporcionan mayor información sobre las perspectivas a futuro. Como Broqueles de México es una filial del corporativo Quarzo S.A, con una relación de dependencia explicada en el marco referencial del presente trabajo, la inversión de capital en su crecimiento y desarrollo no solo depende del valor de sus indicadores financieros y de sus recursos propios, sino también de las perspectivas de crecimiento percibidas por los directivos del corporativo. Por razones de confidencialidad no se pueden presentar el Balance General ni el Estado de Resultados de la empresa Broqueles de México, solo puedo mostrar el valor numérico de las razones financieras.

El uso de las razones financieras proporciona más información sobre la situación financiera y el desempeño de una empresa que la que se obtendría analizando exclusivamente la información financiera.

Las razones financieras se pueden clasificar en 4 grupos²⁵:

²⁵ Van Horne, James, Administración Financiera, 7ª Edición, Prentice Hall, México 1988, p. 131.

- Razones de Liquidez.
- Razones de Deuda.
- Razones de Rentabilidad.
- Razones de Cobertura

En nuestro análisis solo tomaremos en cuenta los tres primeros grupos de razones porque las razones de cobertura hacen referencia a los intereses sobre préstamos recibidos y la empresa no esta endeudada con ningún banco o institución financiera.

Las razones de liquidez evalúan la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. En la medida que una empresa tenga un flujo de efectivo suficiente estará en condiciones de evitar el incumplimiento con respecto a sus obligaciones financieras y de tal modo evitará tener que recurrir a una reorganización²⁶. En este estudio se utilizarán las dos razones más conocidas:

1) Razón del circulante: Se obtiene dividiendo el total del activo circulante de la empresa entre el total del pasivo circulante, según la siguiente fórmula:

Activo circulante / Pasivo circulante = \$ 3.17

Interpretación: Por cada peso de pasivo circulante, la empresa dispone de 3.17 pesos de activo circulante, por lo tanto es capaz de asumir sus deudas a corto plazo.

2) Prueba ácida: Esta razón financiera excluye el monto de los inventarios del total del activo circulante, porque a aquellos se les considera como la parte de los activos que tardan más en convertirse en efectivo. La razón de la prueba ácida proporciona una medida exacta de la liquidez total de una empresa **solo** cuando el inventario de la compañía no puede convertirse rápidamente a efectivo²⁷. Aplicando la fórmula se obtiene:

²⁶ Ross, Stephen, Westerfield, Randolph W., y Jaffe, Jeffrey P., Finanzas Corporativas, Times Mirror de España, Madrid 1995, p.37.

²⁷Gitman, Lawrence, Administración Financiera Básica, 3ª Edición, Harla, México 1992, p. 101.

Activo circulante – Inventarios / Pasivo circulante = \$ 1.11

Interpretación: Al aplicar la prueba ácida, la liquidez de la empresa disminuye considerablemente y por cada peso de pasivo circulante la empresa solo dispone de 1.11 pesos de activo circulante. Muchos analistas financieros consideran que es importante determinar la capacidad de una empresa de liquidar sus pasivos circulantes sin tener que recurrir a la venta de los inventarios,²⁸ pero como en el caso de la empresa Broqueles de México el inventario se compone de productos terminados y estos rápidamente se pueden convertir en efectivo, de acuerdo a Gitman la razón de liquidez calculada en el párrafo anterior es un buen indicador de la solvencia de la empresa.

Las razones de deuda evalúan la situación de endeudamiento de una empresa, es decir indican el monto de dinero de terceros que una empresa emplea para generar utilidades. En nuestro estudio calcularemos el índice de endeudamiento²⁹ que mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Esta razón se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales} \times 100 = 77\%$$

Interpretación: La empresa ha financiado el 77% de sus activos con deuda, lo que nos indica un alto nivel de endeudamiento con el Corporativo Quarzo, que es su proveedor principal. Por la relación existente entre el y la empresa Broqueles de México, el nivel de deuda se puede considerar como manejable.

Las razones de rentabilidad muestran a esta con relación a las ventas y a la inversión. En conjunto, ambas muestran la eficiencia en la operación de la empresa. Para el análisis estratégico que se está desarrollando, la primera razón de rentabilidad es el margen de utilidad bruta:

²⁸Ross, Stephen, Westerfield, Randolph W., y Jaffe, Jeffrey P., Finanzas Corporativas, Times Mirror de España, Madrid 1995, p. 38.

²⁹Gitman. Lawrence, Administración Financiera Básica, 3ª Edición, Harla, México 1992, p. 104.

1) Margen de utilidad bruta: Que se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidad Bruta (Ventas – Costo de Ventas) / Ventas Netas X 100 = 51.34\%}$$

Interpretación: El margen de utilidad bruta de la empresa es de 51.34%, sin considerar los gastos de operación.

En segundo lugar se analizará el margen de utilidad neta con el fin de evaluar de manera más precisa la rentabilidad de la empresa

2) Margen de utilidad neta: Que se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidad Neta (después de impuestos) / Ventas Netas X 100 = 8.74\%}$$

Interpretación: Al tomar en cuenta todos los gastos de operación e impuestos, el margen de rentabilidad se reduce considerablemente, llegando al 8.74%. A partir de esta información se puede afirmar que la rentabilidad de la empresa es baja. Pero el Corporativo Quarzo es consciente de que la empresa no está en condiciones de generar mayores utilidades bajo las condiciones de trabajo actuales.

3.6.2 Ámbito Social – Cultural

a) Indicadores Demográficos

Los indicadores demográficos son muy relevantes en este estudio estratégico porque miden el tamaño del mercado y evalúan su potencial de crecimiento. En el caso de la empresa Broqueles de México se ha determinado que el mercado se encuentra en la población femenina entre 15 a 29 años. Los datos presentados corresponden a los proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI), la Consultora Sigma³⁰ y el Consejo Nacional de Población (CONAPO).

³⁰ Página Web de la Consultora Sigma, www.sigma.com.mx.

Según los datos proporcionados por el INEGI al año 2000:

Población femenina entre 15 y 29 años: 14 146 282 mujeres.

Edad promedio femenina: 23 años.

Población total: 97 483 412 personas

Población total proyectada del año 2004 al 2007 de acuerdo a los datos proporcionados por la consultora Sigma:

2004	109 034 914
2005	111 062 964
2006	113 084 310
2007	115 097 210

Según los datos proporcionados por el CONAPO:

Población femenina proyectada (de 15 a 29 años) al 2005 : 15 130 947 mujeres.

Población femenina proyectada (de 15 a 29 años) al 2010 : 15 506 490 mujeres.

b) Tendencia

Las perforaciones en los lóbulos de las orejas corresponden al llamado arte del "Piercing", que actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento. Hoy en día tanto hombres como mujeres se perforan los lóbulos, en el caso de las mujeres casi el 100% tiene por lo menos una perforación, pero la tendencia actual esta entre 1 a tres perforaciones en promedio. Por otro lado los varones se están convirtiendo en un nuevo mercado, sobretodo los que se encuentran entre los 20 a 29 años, este fenómeno es un resultado de la moda. Para efectos de nuestro estudio se le considera como un mercado marginal.

La pistola de perforación comercializada por Broqueles de México permite no sólo perforar los lóbulos de las orejas, sino también los arcos de las cejas y el ombligo, con lo que el mercado potencial crece considerablemente.

Como resultado del análisis anterior, la tendencia del *Piercing* se considera como **creciente**.

c) Actitud del personal

La actitud del personal es un elemento clave en cualquier proceso de cambio, por lo tanto un nuevo plan estratégico requerirá en gran medida del apoyo y compromiso del personal de la empresa, si se pretende que el plan pase de la etapa de diseño a la de implantación y puesta en marcha. En términos generales se puede calificar al personal como **comprometido**, si bien en algunas ocasiones aparentan ser conformistas. Si tomamos en cuenta el volumen de ventas y el número total de personas que trabajan en la empresa: 5, nos daremos cuenta que trabajan como un equipo, aunque es necesario precisar que la Gerencia ha tenido que establecer políticas más estrictas de control del personal de ventas, lo que ha dado como resultado una mejor coordinación de actividades. El nivel de compromiso se puede apreciar cuando notamos que el personal realiza labores que exceden las responsabilidades propias de sus puestos de trabajo

d) Actitud frente a las técnicas de perforación con catéter

Las técnicas de perforación con catéter provocan una actitud de rechazo, debido a que en la mayoría de los casos se realiza bajo condiciones inapropiadas. Una perforación con catéter, realizada considerando las normas de higiene y seguridad, no representa mayores riesgos. Pero según las estadísticas de la Secretaría de Salud del año 2001³¹ el 85% de las personas que se dedican a las perforaciones corporales lo hacen de manera clandestina. Inclusive se ha detectado que las perforaciones son realizadas al aire libre o en mercados ambulantes. Por esta razón la mayoría de los padres de familia se oponen a que sus hijos se hagan perforaciones corporales, ya que corren el riesgo de contraer enfermedades como la hepatitis B-C o SIDA.

³¹ Diario Reforma, Primera Plana, Menores de 18 años pueden tatuarse con permiso de sus padres, 19 de Marzo de 2004.

3.6.3 Ámbito de la Administración y Gestión

a) Existencia y vigencia de un Plan Estratégico (documento formal)

Un plan estratégico proporciona una guía efectiva para la toma de decisiones, por lo tanto garantiza que todas ellas tengan un sentido de dirección definido. En la empresa Broqueles de México este plan **no existe**, las decisiones se toman de acuerdo a las circunstancias y las estrategias se van definiendo a lo largo del tiempo.

b) Estructura Organizacional

Inadecuada distribución de funciones, sobrecarga de trabajo en los puestos clave.

c) Manual de Organización y Funciones

En fase de **proyecto**, se cuenta con una descripción de funciones tentativa.

d) Existencia y difusión del Reglamento Interno

Fase de **proyecto**.

e) Mecanismos de Reclutamiento y Selección de personal

La empresa ha realizado el reclutamiento de personal por medio de recomendaciones del personal o de los clientes y por anuncios en los periódicos. Mientras que el proceso de selección siempre ha sido una responsabilidad directa de la Gerencia. Pero los resultados obtenidos no siempre han sido satisfactorios y no han compensado el tiempo invertido en dichas actividades. Por lo tanto se puede afirmar que estos procesos no están sistematizados.

f) Congruencia entre la visión, misión, objetivos y estrategias

El diseño de un plan estratégico tiene como punto de partida la definición de la visión, misión y objetivos de una empresa. En el presente trabajo hemos iniciado el diseño del plan definiendo estos tres elementos porque la empresa no contaba con un documento en el que se definieran los mismos. En cuanto a los objetivos de la empresa, estos se definen

a iniciativa de la Gerencia porque el Corporativo Quarzo reconoce que antes de establecer metas fijas para su filial en México (Broqueles de México) es necesario “poner orden” en la empresa, así como eliminar ciertas prácticas negativas de la gerencia anterior. Cuando se logren estos dos objetivos, el cumplimiento de metas fijas será una prioridad.

g) Calificación de los recursos humanos.

- **Gerencia General:** Licenciada en Administración de Empresas, domina el idioma inglés.
- **Vendedoras (2):** Estudios de Ciencias de la Comunicación y Fotografía, ambas han trabajado vendiendo espacio comercial en la radio.
- **Almacenista:** Estudios secundarios completos, trabaja en la empresa desde sus inicios.
- **Secretaria:** Estudios secretariales con conocimientos de contabilidad.

h) Instalaciones

Propias, la empresa ocupa actualmente una casa en la colonia Roma que ha sido adaptada para funcionar como oficina comercial y almacén. Esta cuenta con sistema de seguridad y alarma contra robos. Por la extensión del terreno es posible construir un almacén adicional si fuera necesario. En este punto es necesario precisar que por la naturaleza de los productos (chapados en oro y plata) la seguridad es muy importante.

i) Equipos y vehículos

Se cuenta con una camioneta para uso de la gerencia general y recojo de la mercadería de las oficinas del agente aduanal. El personal de ventas cuenta con movilidad propia.

j) Logística

La analizaremos en sus tres aspectos principales:

- **Ventas:** Se realiza una planeación semanal de las visitas a los clientes, la que se relaciona con el rol de cobranzas programadas.

- Cobranzas: El porcentaje de cobranzas en tiempo es de 90%. Los cobros son realizados por el personal de ventas o la gerencia general.
- Reparto: En el caso de los clientes del centro histórico y aquellos que no son tiendas departamentales, el reparto de la mercadería es realizado por el personal de ventas, la almacenista o la propia Gerencia, lo que los distrae de las responsabilidades propias de su puesto con la consiguiente pérdida de tiempo. En las tiendas departamentales (Liverpool y Sears) el reparto de la mercadería se hace en coordinación con los corporativos, lo que facilita la cobertura del mercado.

Cabe señalar que no se dispone ni de personal ni de vehículos propios para el reparto de la mercadería.

3.6.4 Ámbito de la Mercadotecnia

a) Tamaño del mercado

De acuerdo a los datos proporcionados por el INEGI al año 2000, se puede estimar el tamaño potencial del mercado:

Mercado Objetivo: Población femenina de la República Mexicana entre los 15 a los 29 años: 14 146 282 mujeres.

Si consideramos que el 30% de esta población se hace una perforación adicional en los lóbulos de las orejas (total de 4 perforaciones), el tamaño potencial del mercado sería de: **4 243 885 mujeres**. Si expresamos el tamaño potencial del mercado en pesos (precio de venta por par de broqueles): **\$ 45 833 958**.

Con el fin de proyectar el tamaño potencial del mercado, utilizamos los datos del CONAPO al año 2005:

Población femenina entre los 15 a los 29 años (al año 2005): 15 130 947 mujeres

30% del total: **4 539 284 mujeres**

Mercado potencial expresado en pesos (precio de venta por par de broqueles): **\$ 49 024 267**.

Conclusión

Si comparamos el volumen de ventas anual de la empresa: \$ 2 365 238 y el tamaño del mercado expresado en pesos: \$ 45 833 956 en el año 2000 y \$ 49 024 267, podemos concluir que este tamaño potencial de mercado ofrece muchas oportunidades de crecimiento para la empresa Broqueles de México.

b) Estrategias de Venta

Reactivas, se definen de acuerdo a los resultados obtenidos y las circunstancias. La estrategia básica de la empresa se puede definir como el incrementar el mercado de la empresa mediante la selección cuidadosa de los puntos de distribución. La formulación de las estrategias es de modo oportunista.

c) Presencia y posicionamiento en los mercados de la república

La empresa esta presente en todas las tiendas Sanborns de la República Mexicana. En el caso de otros clientes sin sucursales al interior, la empresa está presente en los siguientes estados (ordenados de acuerdo al monto de ventas totales):

Distrito Federal

Jalisco

Tabasco

Quintana Roo

Nuevo León

Yucatán

Veracruz

Puebla

Estado de México, Durango, Querétaro, San Luis Potosí, Baja California.

Las ventas en el interior de la República Mexicana representan el 20% de las ventas totales. La empresa reconoce que es necesario ampliar su cobertura del mercado, por ello han tomado la decisión de llegar al interior de la república no solo con sus propios recursos sino a través de tiendas con presencia a nivel nacional como es el caso de Liverpool o Sanborns. Bajo las condiciones de trabajo actuales es imposible que la

empresa maneje por si sola otros clientes del interior de la república mexicana, ya que se generarían problemas de distribución y cobranza.

d) Competidores actuales y futuros

Actualmente **no existe** ningún competidor al nivel de la empresa, la empresa está respaldada por el fabricante más grande de broqueles de perforación a nivel mundial.

Como competencia indirecta se puede considerar a las personas que hacen perforaciones con catéter.

El sistema de perforación de la empresa, así como los broqueles cuentan con una **patente** internacional.

e) Percepción del mercado

Se hará un sondeo de opinión para verificar la percepción del mercado, a priori se puede afirmar que la marca es reconocida como de calidad superior y sin competidores. La muestra seleccionada fue de tipo no probabilístico³², por lo tanto la representatividad de la misma y el error de muestreo no pueden calcularse matemáticamente. Para la selección de la muestra se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia, en la que el investigador escoge las unidades de muestreo simplemente con base en su conveniencia. En este estudio los entrevistados son clientes de la tienda "Artesanías y Platería Central", propiedad del consultor. En el anexo 1 se muestra el cuestionario utilizado.

Resultados del Sondeo de Opinión

El Sondeo de opinión sobre los broqueles de perforación se realizó entre los clientes de la tienda "Artesanías y Platería Central" uno de los distribuidores de broqueles con más de 5 años de antigüedad en el negocio. Los 25 cuestionarios se aplicaron entre

³² Schoell, William y Gultiman, Joseph P. Mercadotecnia: Conceptos y Prácticas Modernas, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1991, p. 131.

los días 11 de Febrero y 1º de Marzo del año 2004. El nombre de la marca ha sido ocultado por razones de confidencialidad y se le llama Sonya.

Se analizarán las respuestas obtenidas para cada pregunta del cuestionario:

1) ¿Qué marcas de broqueles de perforación conoce?

92% de los entrevistados **solo** conoce la marca Sonya

8% de los encuestados manifestó conocer otras marcas pero no fue capaz de precisar cuales.

Estos resultados son presentados en el gráfico 3.1.

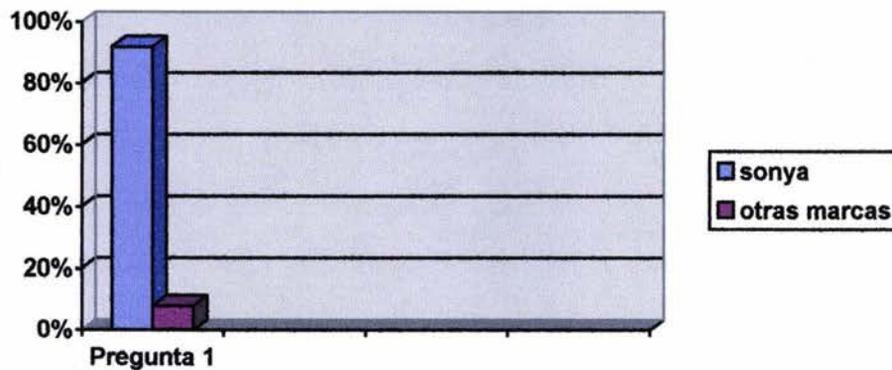


Gráfico 3.1 Pregunta 1 del Sondeo de Opinión

2) ¿Qué marcas de Broqueles de perforación compra?

100% solo compra la marca Sonya.

3) ¿Conoce la marca **Sonya**?

100% respondieron que sí.

4) ¿Conoce los productos que ofrece la marca **Sonya**? Si la respuesta es si, mencione cuales son los 3 que compra con mayor frecuencia.

100% conocen los productos, además de los broqueles de perforación compran la pistola sistema 990.

5) Considera que la perforación con los broqueles **SONYA** es: (marque con una X) :

Higiénica: **80%** (gráfico 3.2)

Dolorosa: **36%**

Rápida: **100%** (gráfico 3.2)

Indolora: **64%** (gráfico 3.2)

No es higiénica: **20%**

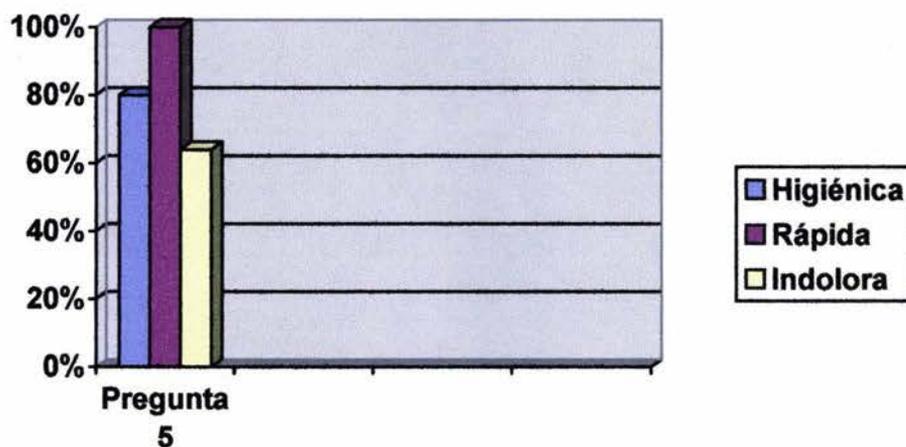


Gráfico 3.2 Preguntar 5 del Sondeo de Opinión

6) Marque con una X las características (atributos) que le ofrecen los Broqueles de perforación **Sonya**:

Precio bajo: **24%**

Precio alto: **4%**

Precio medio: **72%**

Calidad: **90%**

Variedad de modelos: **52%**

Durabilidad: **96%**

Confiabilidad: **100%**

8) ¿Que sugerencias haría para mejorar el servicio que brinda la marca **Sonya**?

Las sugerencias de los clientes se han agrupado en 6 categorías

Mayor variedad de modelos:	52%
Instructivo en español:	4%
Capacitación:	4%
Publicidad:	8%
Mayor número de centros de distribución:	8%
Ninguna:	24%

Conclusiones

- La marca Sonya, comercializada por la empresa Broqueles de México, es ampliamente reconocida por los clientes como líder y única en el mercado. Aquellos que dijeron conocer otra marca no fueron capaces de precisar el nombre ni donde se encuentra a la venta.
- Los clientes confieren los siguientes atributos a los broqueles de perforación: precio medio, calidad, durabilidad y confiabilidad.
- La mayoría de los clientes consideran que una perforación realizada con los broqueles es: Higiénica, rápida e indolora.
- Finalmente podemos concluir que el sondeo de opinión nos ha permitido corroborar nuestras impresiones iniciales sobre la percepción de los clientes en cuanto a la empresa y sus productos.

f) Moda

Favorable para las múltiples perforaciones corporales.

3.6.5 Ámbito Político- Legal

a) Existencia y difusión de las políticas de la empresa en las áreas clave

Las políticas de la empresa se han hecho más rígidas a lo largo del tiempo, sobretodo en lo que respecta al control del personal y las cobranzas. Pero no se cuenta con un

documento escrito en el que se definan claramente las políticas de las áreas clave y la difusión de las mismas es de manera oral.

b) Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos

El TLC es favorable en el aspecto tributario, porque la mercadería viene de Estados Unidos aun cuando es maquilada en Tijuana-México. El TLC reduce en un 50% el pago de los impuestos de importación

c) Ley General de Salud: Modificaciones.

El 18 de Marzo del 2004 fueron aprobadas modificaciones y adiciones a la ley General de Salud, en los artículos 268 y 268 bis 1 del capítulo 8 del título 12 y reformas al artículo 429. Estos cambios contaron con el respaldo del PRI, PRD, PT, PVEM, CD y 16 diputados se abstuvieron.³³

Las modificaciones a la Ley General de Salud exigen que las personas dedicadas a realizar perforaciones corporales obtengan una licencia sanitaria. Asimismo se prohíbe perforar a los menores de 18 años, salvo que se presenten acompañados de sus padres o que presenten un permiso escrito. Se establecen multas de hasta 1000 salarios mínimos y la revocación de la licencia a quienes incumplan estas disposiciones. Por lo tanto las actividades de perforación ahora cuentan con un marco legal específico.

d) Aspectos laborales.

La empresa cumple con todas sus obligaciones laborales hacia el personal y cuenta con la asesoría de un despacho legal.

e) Aspectos Tributarios.

La empresa se encuentra al corriente con sus obligaciones tributarias y cuenta con la asesoría de un despacho contable

³³ Cámara de Diputados del H. Congreso de la unión. Votaciones del día 18 de Marzo del 2004

f) Aspectos Contables.

La empresa cuenta con la asesoría de un despacho contable con el que trabaja en estrecha coordinación.

A partir del análisis realizado, determinaremos el peso específico de cada ámbito de estudio.

3.7 Determinación de los pesos específicos de cada ámbito de estudio

A cada ámbito de estudio se le ha asignado un peso específico sobre la base de una escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra³⁴. En el presente estudio se ha asignado un valor numérico a cada elemento de la escala, como se ilustra en la tabla 3.1.

Muy alto	10
Alto	9
Moderado	8
Bajo	7
Muy bajo	6

Tabla 3.1 Escala de Calificación

El peso específico se ha definido considerando los siguientes factores:

- Entrevistas con los directivos de la empresa.
- Juicio de expertos y del consultor.
- Indicadores de desempeño.
- Aplicación de la escala de calificación (tabla 3.1)

³⁴ Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill Interamericana, México 1991, p. 263.

El peso específico asignado a los ámbitos de estudio es:

- Económico-Financiero: 8
- Social-Cultural: 8
- Administración y Gestión: 10
- Mercadotecnia: 10
- Político-Legal: 8

En este punto hemos determinado el peso específico de cada ámbito, a continuación identificaremos sus respectivas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.8 Análisis FODA de cada ámbito de estudio

A continuación realizaremos el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de cada ámbito de estudio, con base en la información proporcionada por los indicadores de desempeño, el juicio del consultor y del asesor del presente trabajo y el criterio de los directivos de la empresa.

Ámbito Económico – Financiero

Fortalezas

- Relación con el corporativo Quarzo: Apoyo total.
- Flujo de efectivo constante: Los clientes del centro histórico (que representan más del 50% del total de clientes de la empresa) pagan sus facturas en un plazo máximo de 30 días.
- Nivel de liquidez aceptable (razón de liquidez)

Oportunidades

- Crecimiento esperado de la economía mexicana.
- Percepción de los inversionistas extranjeros sobre la economía mexicana.
- Confianza de los consumidores.

Debilidades

- Baja rentabilidad de la empresa.

- Alto nivel de endeudamiento (razón de deuda).

Amenazas

- Incertidumbre económica.

Ámbito Social – Cultural

Fortalezas

- Actitud de la gerencia general y su equipo de trabajo.

Oportunidades

- Crecimiento esperado de la población.
- La sociedad rechaza las técnicas de perforación con catéter.
- Arte del *Piercing*, que promueve las múltiples perforaciones en el lóbulo de la oreja.

Debilidades

- Nivel de capacitación del personal.
- **Calificación:**

Amenazas

- Un sector de la población tiene una percepción negativa del arte del piercing.

Ámbito de la Administración y Gestión

Fortalezas

- Instalaciones propias y amplias.
- Actitud de los directivos: Los del corporativo y la empresa.
- Alto porcentaje de cobranzas en tiempo y forma.

Oportunidades

- Oportunidades de capacitación.

Debilidades

- Falta de un documento formal de planeación.
- Estructura organizacional con posiciones saturadas de carga de trabajo.
- Falta de sistematización en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Inadecuado sistema de distribución.

Amenazas

- Restricciones impuestas por el corporativo.
- Imprevistos (conflictos viales, eventos propios del clima de la ciudad de México).

Ámbito de la Mercadotecnia

Fortalezas

- Percepción del mercado.
- Los broqueles y los sistemas de perforación están patentados.

Oportunidades

- Mercado no atendido por la empresa.
- Inexistencia de un competidor al nivel de la empresa.
- El arte del *piercing* esta en una fase de creciente aceptación y la empresa proporciona una de las mejores opciones de perforación.

Debilidades

- Presencia incipiente en la república mexicana.
- Las estrategias de venta se diseñan con base en los resultados obtenidos.

Amenazas

- Ingreso de un nuevo competidor.

Ámbito Político – Legal

Fortalezas

- La empresa tiene asesoría directa y permanente en asuntos laborales y contables, por lo tanto se cumplen con todos los requerimientos legales al respecto.

Oportunidades

- Tratado de Libre Comercio (TLC): El marco legal de este tratado otorga importantes descuentos en los aranceles de importación.
- Regulación de la actividades de perforación.

Debilidades

- Las principales políticas de la empresa no se definen ni difunden de manera apropiada entre el personal de la empresa.

Amenazas

- Posibilidad de cambios en el TLC que pudieran perjudicar a la empresa.
- Retrasos en los procedimientos aduanales.

Ahora procederemos a realizar la calificación FODA respectiva, para ello en primer lugar calificaremos de manera individual las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del punto anterior y con esa información obtendremos la calificación de cada ámbito de estudio.

3.9 Calificación FODA de los ámbitos de Estudio

La calificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada ámbito de estudio se realizará utilizando la tabla 3.1. Esta calificación expresa el impacto que tiene sobre el ámbito respectivo, que va desde muy bajo hasta muy alto. Los resultados presentados se obtuvieron por medio de un trabajo coordinado con los

directivos de la empresa. El peso específico de cada ámbito y la calificación de los elementos del FODA aparecen entre paréntesis. Si en un determinado ámbito se detecta más de una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza, se calculará un promedio aritmético simple con el fin de obtener la calificación promedio respectiva.

Ámbito Económico – Financiero (8)

Fortalezas

- Relación con el corporativo Quarzo: Apoyo total. (10)
- Flujo de efectivo constante: Los clientes del centro histórico (que representan más del 50% del total de clientes de la empresa) pagan sus facturas en un plazo máximo de 30 días. (8)
- Nivel de liquidez aceptable (razón de liquidez) (8)
- **Calificación Promedio: 9**

Oportunidades

- Crecimiento esperado de la economía mexicana. (8)
- Percepción de los inversionistas extranjeros sobre la economía mexicana. (8)
- Confianza de los consumidores. (8)
- **Calificación Promedio: 8**

Debilidades

- Baja rentabilidad de la empresa. (7)
- Alto nivel de endeudamiento (razón de deuda). (7)
- **Calificación Promedio: 7**

Amenazas

- Incertidumbre económica. (6)
- **Calificación: 6**

Ámbito Social – Cultural (8)

Fortalezas

- Actitud de la gerencia general y su equipo de trabajo. (10)
- **Calificación:** 10

Oportunidades

- Crecimiento esperado de la población. (7)
- La sociedad rechaza las técnicas de perforación con catéter. (8)
- Arte del *Piercing*, que promueve las múltiples perforaciones en el lóbulo de la oreja. (10)
- **Calificación Promedio:** 8

Debilidades

- Nivel de capacitación del personal. (7)
- **Calificación:** 7

Amenazas

- Un sector de la población tiene una percepción negativa del arte del piercing. (6)
- **Calificación:** 6

Ámbito de la Administración y Gestión (10)

Fortalezas

- Instalaciones propias y amplias. (10)
- Actitud de los directivos: Los del corporativo y la empresa. (10)
- Alto porcentaje de cobranzas en tiempo y forma. (8)
- **Calificación Promedio:** 9

Oportunidades

- Oportunidades de capacitación. (8)
- **Calificación:** 8

Debilidades

- Falta de un documento formal de planeación. (10)
- Estructura organizacional con posiciones saturadas de carga de trabajo. (9)
- Falta de sistematización en los procesos de reclutamiento y selección de personal. (8)
- Inadecuado sistema de distribución. (8)
- **Calificación Promedio:** 9

Amenazas

- Restricciones impuestas por el corporativo. (6)
- Imprevistos (conflictos viales, eventos propios del clima de la ciudad de México). (9)
- **Calificación Promedio:** 8

Ámbito de la Mercadotecnia (10)

Fortalezas

- Percepción del mercado. (10)
- Los broqueles y los sistemas de perforación están patentados. (10)
- **Calificación Promedio:** 10

Oportunidades

- Mercado no atendido por la empresa (10)
- Inexistencia de un competidor al nivel de la empresa. (10)
- El arte del *piercing* esta en una fase de creciente aceptación y la empresa proporciona una de las mejores opciones de perforación. (10)
- **Calificación Promedio:** 10

Debilidades

- Presencia incipiente en la república mexicana. (7)
- Las estrategias de venta se diseñan con base en los resultados obtenidos. (10)

- **Calificación Promedio:** 9

Amenazas

- Ingreso de un nuevo competidor. (6)
- **Calificación:** 6

Ámbito Político – Legal (8)

Fortalezas

- La empresa tiene asesoría directa y permanente en asuntos laborales y contables, por lo tanto se cumplen con todos los requerimientos legales al respecto. (8)
- **Calificación:** 8

Oportunidades

- Tratado de Libre Comercio (TLC): El marco legal de este tratado otorga importantes descuentos en los aranceles de importación. (10)
- Regulación de la actividades de perforación. (10)
- **Calificación Promedio:** 10

Debilidades

- Las principales políticas de la empresa no se definen ni difunden de manera apropiada entre el personal de la empresa. (6)
- **Calificación:** 6

Amenazas

- Posibilidad de cambios en el TLC que pudieran perjudicar a la empresa. (6)
- Retrasos en los procedimientos aduanales. (8)
- **Calificación Promedio:** 7

Al llegar a este punto tenemos la siguiente información: Indicadores de desempeño, análisis FODA y Calificación FODA. Con ella procederemos a construir la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR©

3.10 Construcción de la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR©.

Con la información del punto anterior procederemos a construir la Matriz de Diagnóstico HR©. A cada ámbito de estudio le corresponde un peso específico y a cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza una calificación promedio de acuerdo al número de elementos considerados. A continuación se multiplica cada puntaje promedio por el peso de cada ámbito de estudio y así se obtiene una calificación para cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza de cada ámbito. Con el fin de obtener la calificación total de cada ámbito, se hace una suma algebraica, en la que las fortalezas y oportunidades se consideran como positivas mientras que las debilidades y amenazas son negativas. La calificación total nos indicará en que ámbitos es necesario concentrar nuestro estudio estratégico. Ahora presentamos la Matriz de Diagnóstico HR© correspondiente a la empresa Broqueles de México.

MATRIZ DE DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO HR®

AMBITOS FODA	ECONOMIC O (8)	SOCIA L (8)	ADMINISTRACIÓ N (10)	MERCADOTECNI A (10)	LEGA L (8)
FORTALEZAS (+)	8	8	10	10	8
OPORTUNIDADES (+)	9	10	9	10	8
DEBILIDADES (-)	8	8	10	10	8
AMENAZAS (-)	7	7	9	9	6
CALIFICACIÓN TOTAL	32	40	0	50	40

La calificación total de cada ámbito se obtiene de la siguiente manera:

Calificación Total del Ámbito Económico (dirección vertical):

Peso Específico: 8

Calificación Fortalezas: 9

Calificación Oportunidades: 8

Calificación Debilidades: 7

Calificación Amenazas: 6

Calificación Total: $9 \cdot 8 + 8 \cdot 8 - 7 \cdot 8 - 6 \cdot 8 = 32$ puntos

Del mismo modo se calcula la calificación total de los ámbitos:

Social: $10 \cdot 8 + 8 \cdot 8 - 7 \cdot 8 - 6 \cdot 8 = 40$ puntos

Administración: $9 \cdot 10 + 8 \cdot 10 - 9 \cdot 10 - 8 \cdot 10 = 0$ puntos

Mercadotecnia: $10 \cdot 10 + 10 \cdot 10 - 9 \cdot 10 - 6 \cdot 10 = 50$ puntos

Legal: $8 \cdot 8 + 10 \cdot 8 - 6 \cdot 8 - 7 \cdot 8 = 40$ puntos

Interpretación de los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Diagnóstico HR[®], el estudio estratégico debe concentrarse en el ámbito de estudio administrativo, porque ha obtenido la menor calificación con respecto a los demás (0 puntos). Este resultado coincide con el diagnóstico preliminar realizado por la empresa y que mostró que efectivamente en el área administrativa se encontraban sus principales dificultades. Lo anterior concuerda con el criterio del corporativo Quarzo en el sentido que antes de exigir un nivel de rentabilidad es necesario poner orden en la empresa y eliminar ciertas prácticas administrativas negativas de la gerencia anterior.

Los otros ámbitos obtuvieron la siguiente calificación:

- Económico-Financiero: 32 puntos.
- Social-Cultural: 40 puntos.
- Político-Legal: 40 puntos.
- Mercadotecnia: 50 puntos.

Estos resultados nos orientan sobre que ámbitos requieren mayor atención (de acuerdo a la calificación obtenida). Por lo tanto el diseño del Plan Estratégico debe comenzar con la formulación de estrategias para el ámbito administrativo y luego proseguir con el Económico, Social, Legal y de Mercadotecnia. De esta manera formularemos un plan que tomará en cuenta **todos** los ámbitos de estudio.

Ahora procederemos a formular las decisiones estratégicas para cada ámbito de estudio, en el orden determinado por la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR[®].

3.11 Formulación de las Decisiones Estratégicas

Tomando como punto de partida los resultados obtenidos en a Matriz de Diagnóstico HR[®], procederemos a formular las decisiones estratégicas que eleven hasta los 10 puntos la calificación de las fortalezas y oportunidades de cada ámbito. Del mismo modo las decisiones estratégicas deben reducir hasta los 0 puntos la calificación de las debilidades y amenazas de cada ámbito. Es importante precisar que aun cuando no

siempre es posible llegar hasta los 10 ó 0 puntos, las estrategias formuladas procuran acercarse lo más posible a estas calificaciones. A continuación procederemos a la formulación de las decisiones para cada ámbito:

Ámbito de la Administración y Gestión

1. Diseñar de un Plan Estratégico para los próximos 5 años.
2. Rediseñar la Estructura Organizacional
3. Adoptar un sistema de administración que tome en cuenta el desempeño de las áreas clave de resultados (ACR)³⁵: Mercadotecnia, Personal y Finanzas.
4. Outsourcing para las funciones de reclutamiento de personal.

Ámbito Económico-Financiero

5. Elaborar un Plan de Negocios para la empresa Broqueles de México y presentarlo al Corporativo Quarzo.
6. Realizar un análisis financiero detallado de la empresa.
7. Analizar la política crediticia de la empresa.

Ámbito Social-Cultural

8. Diseñar un programa de capacitación y actualización anual para todo el personal de la empresa.
9. Difundir los beneficios de la perforación con pistola.
10. Patrocinar una página Web sobre perforaciones corporales.

Ámbito Político-Legal

11. Definir y difundir las políticas de la empresa en las áreas de ventas, cobranzas y personal.
12. Difundir que la empresa cuenta con los permisos sanitarios correspondientes desde hace más de 5 años.
13. Establecer contacto con varios agentes aduanales.

³⁵ Stoner, James, Administración 3ª Edición, Prentice Hall, México 1994, p. 615.

Ámbito de la Mercadotecnia

14. Ingresar en los mercados del interior de la República Mexicana con mayor potencial, es decir aquellos con un porcentaje mayor de población femenina entre los 15 a los 29 años (mercado objetivo de la empresa).
15. Establecer convenios con Centros de Salud privados en los que personal calificado realice la perforación como parte del servicio a los clientes.
16. Diseñar una campaña publicitaria que ponga de relieve los beneficios de la perforación con pistola.
17. Diversificar la cartera de productos ofrecidos por la empresa, ingresando en el mercado de los productos para perforaciones corporales (piercing) en zonas del cuerpo diferentes a los lóbulos auditivos y ombligo. Estos productos son fabricados por el Corporativo Quarzo y se les puede posicionar como artículos de joyería, es decir que se colocan después de realizada la perforación.
18. Aprovechar la relación comercial con Sanborns, Liverpool y Sears con fines publicitarios para que la empresa aparezca en su publicidad escrita en periódicos y revistas de circulación nacional.
19. Capacitar a los clientes en las perforaciones de otras zonas del cuerpo además de los lóbulos de las orejas y el ombligo.
20. Seleccionar cuidadosamente los puntos de distribución en toda la República Mexicana.

Las estrategias definidas en cada ámbito de estudio se van a agrupar en las llamadas Líneas de Acción, de acuerdo a su grado de afinidad. De esta forma se establecerán cuatro líneas de acción que a su vez definen una serie de actividades o tácticas que permitirán llevarlas a cabo.

3.12 Establecimiento de Líneas de Acción (Ln)

Se han definido las siguientes líneas de acción, a partir de las 20 decisiones estratégicas el punto anterior:

Línea de acción 1 (L1)

Esta línea de acción agrupa a las estrategias referidas a la administración y comprende las decisiones estratégicas: 1, 3, 5, 11 y 13. Se compone de las siguientes actividades:

- ✓ Trabajar en estrecha coordinación con el Corporativo Quarzo para la elaboración del Plan Estratégico.
- ✓ Definir la Visión, misión y objetivos de la empresa Broqueles de México, tomando como base el presente trabajo.
- ✓ Analizar los recursos de la organización.
- ✓ Analizar los elementos del ambiente externo que afectan o pueden afectar a la organización.
- ✓ Definir indicadores de desempeño para las Áreas Clave de Resultados (ACR).
- ✓ Elaborar como parte del Plan de negocios de la empresa: Plan Estratégico, Estudio de Mercado, Estudio Técnico y un Estudio Financiero y de Rentabilidad.
- ✓ Trabajar en equipo para la definición de las políticas de la empresa.
- ✓ Establecer contacto como mínimo con tres Agencias de Aduanas.

Línea de Acción 2 (L2)

Esta línea de acción agrupa a las estrategias referidas al personal y la Estructura Organizacional y comprende las decisiones estratégicas: 2,4 y 8. Se compone de las siguientes actividades:

- ✓ Analizar la carga de trabajo de los puestos de la Estructura Organizacional.
- ✓ Contratar dos nuevos vendedores con el objetivo de explorar nuevos mercados.
- ✓ Contratar un encargado de cobranzas y trámites diversos.
- ✓ Contratar un repartidor con motocicleta.
- ✓ Capacitar al personal en los siguientes temas: Técnicas de Negociación, Programación NeuroLinguística, Motivación y otros temas concernientes a su área de trabajo.
- ✓ Definir el perfil de cada puesto y encargar el reclutamiento del personal a una empresa especializada.

Línea de Acción 3 (L3)

Esta línea de acción agrupa a las estrategias referidas a las finanzas de la empresa y comprende las decisiones estratégicas: 6 y 7. Se compone de las siguientes actividades :

- ✓ Analizar las razones financieras de los tres años anteriores para evaluar su progresión y tendencia.
- ✓ Evaluar la política de créditos y establecer políticas diferenciadas para los distintos grupos de clientes de la empresa.
- ✓ Evaluar el nivel de endeudamiento de la empresa.

Línea de Acción 4 (L4)

Esta línea de acción agrupa a las estrategias referidas a la Mercadotecnia y comprende las decisiones estratégicas: 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20. Se compone de las siguientes actividades:

- ✓ Elaborar un Plan de Mercadotecnia que contemple los siguientes puntos:
 - Incrementar la presencia de la empresa en los mercados del interior de la República y el Distrito Federal, seleccionando aquellos estados con mayor mercado potencial (sobre la base del porcentaje de población femenina entre 15 y 29 años).
 - Diseño de una campaña publicitaria que cuente con el apoyo de Liverpool, Sanborns y Sears, en la que se ponga de relieve que la empresa cuenta con los permisos correspondientes y que la perforación con pistola no reviste riesgos para la salud. Sugerimos que la publicidad se haga en medios escritos como periódicos y revistas.
 - Incluir dentro de la etiqueta de los broqueles las direcciones donde los clientes pueden perforarse (si no desean hacerlo directamente en el lugar de compra). En este caso las direcciones serían de los Centros de Salud privados con los que exista previamente un convenio.
 - Estudiar el mercado de las perforaciones corporales (además de las perforaciones en el lóbulo y el ombligo) y determinar que productos (del catálogo de productos del Corporativo Quarzo) se pueden ofertar.
- ✓ Capacitar a los clientes actuales y a los nuevos clientes sobre las técnicas de perforación con pistola.

- ✓ Diseñar una página web sobre perforaciones corporales realizadas con la pistola y que promocióne la joyería de piercing.

Esta es la parte final del estudio estratégico y ahora se pueden formular las conclusiones y hacer las recomendaciones pertinentes para toda la organización y por cada ámbito de estudio.

3.13 Resumen del Capítulo

En el capítulo final del presente trabajo se aplica la metodología descrita en el marco conceptual. El proceso se inicia definiendo la visión y misión de la empresa así como sus principales objetivos estratégicos. A partir de este punto se definen los cinco ámbitos de estudio del estudio estratégico: Económico-financiero, Social-Cultural, Administración y Gestión, Mercadotecnia y Político-Legal. A continuación se definen y analizan los indicadores de desempeño de cada ámbito, obteniéndose resultados cualitativos o cuantitativos según el caso particular. Realizado el análisis se determina el peso específico de cada ámbito. Con la información obtenida se hace un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en cada ámbito y se hace la calificación respectiva. Se procede a construir la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR© en la que se obtiene la calificación total de cada uno de los ámbitos. Esta matriz resume el trabajo realizado en las etapas anteriores convirtiendo los resultados obtenidos a términos cuantitativos y proporciona una orientación sobre que ámbito requiere ser atendido en primer lugar. En nuestro caso, como el ámbito de la administración y gestión obtuvo una calificación total de 0 puntos (menor al de los demás), es con el que se empieza la formulación de las decisiones estratégicas, y se termina con el de la mercadotecnia porque obtuvo la mayor calificación total: 50 puntos. Finalmente se definen las líneas de acción para las estrategias formuladas con lo cual se da por concluido el estudio. A continuación se plantean las conclusiones y recomendaciones generales y específicas de cada ámbito de estudio.

Bibliografía Utilizada

- Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill Interamericana, México 1991, 505 p.
- Ross, Stephen, Westerfield, Randolph W., y Jaffe, Jeffrey P., Finanzas Corporativas, Times Mirror de España, Madrid 1995, 984 p.
- Schoell, William y Gultiman, Joseph P. Mercadotecnia: Conceptos y Prácticas Modernas, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1991, 821p.
- Stoner, James, Administración 3ª Edición, Prentice Hall, México 1994, 781 p.
- Van Horne, James, Administración Financiera, 7ª Edición, Prentice Hall, México 1988, 930 p.
- Diario El Financiero, Sección Finanzas, Crecimiento de entre 3.1% y 3.5% en el 2004, 7 de Noviembre de 2003.
- Diario Reforma, Primera Plana, Menores de 18 años pueden tatuarse con permiso de sus padres, 19 de Marzo de 2004.
- Página Web *British Broadcasting Company* de Londres. www.bbcmundo.com, ¿Qué es el riesgo país?, Febrero de 2004.
- Piz, Victor Felipe, Diario El Financiero, Sección Finanzas, Analistas Privados ajustan su previsión de crecimiento, 5 de Noviembre de 2003.
- Página Web del Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI): www.inegi.gob.mx
- Página Web del Consejo Nacional de Población (CONAPO). www.conapo.gob.mx
- Página Web de la Consultora Sigma, www.sigma.com.mx.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

- El presente Estudio Estratégico es el primer intento formal de planeación en la empresa Broqueles de México S.A de C.V.
- Existe una decidida intención de formalizar todos los procedimientos administrativos de la empresa. Sin embargo la gerencia se encuentra abocada casi en un 100% a la solución de sus problemas rutinarios y no encuentra el tiempo necesario para iniciar el proceso.
- La empresa cuenta con una serie de estrategias oportunistas que han resultado exitosas hasta el momento. Pero es necesario tomar en cuenta que si las personas que las formularon dejan de trabajar en la empresa no existe un documento formal que permita continuar el camino iniciado.
- De acuerdo a Michael Porter, la empresa Broqueles de México actualmente sigue una estrategia de Diferenciación en la que proporciona a sus clientes un producto de calidad superior y que permite una perforación rápida, higiénica e indolora.
- La metodología empleada en este Estudio Estratégico: Sistema Metodológico del Diagnóstico y Administración Estratégica HR© ha facilitado el análisis objetivo de la situación observada en la empresa Broqueles de México S.A de CV. Las conclusiones finales a las que se llegó en la etapa de diagnóstico coincidieron con el diagnóstico preliminar realizado por la misma empresa.
- El Sistema Metodológico de Diagnóstico y Administración Estratégica HR© puede ser objeto de algunas mejoras con el fin de hacerlo más objetivo y reducir el efecto del sesgo del consultor que lo aplica:
 - ✓ Incorporar criterios estadísticos en la determinación de los pesos específicos de los ámbitos de estudio y las calificaciones FODA respectivas.
 - ✓ Considerar alguna de las metodologías de toma de decisiones basadas en criterios múltiples, con el fin que los pesos específicos de cada ámbito de estudio se interrelacionen.
- La Matriz de Diagnóstico HR© mostró que el ámbito de la Administración y Gestión es el que requiere atención inmediata, pero en el diseño del Plan Estratégico deberán considerarse los ámbitos: Económico, Social, Legal y de Mercadotecnia.

- En este estudio estratégico se han considerado cinco ámbitos de estudio: Administración y Gestión, Económico-Financiero, Social Cultural, Político Legal y de la Mercadotecnia. Sin embargo sería conveniente que la empresa analizara el impacto del ámbito tecnológico, porque sus ventajas competitivas se basan en un producto patentado del cual son distribuidores exclusivos y las patentes tienen una vigencia limitada, por lo tanto deberán hacerse la pregunta: ¿Si otra empresa decide ingresar en nuestro mercado con un producto que proporcione las mismas ventajas que nuestro producto actual?. De la respuesta que obtengan dependerá si incluyen o no al ámbito tecnológico dentro de su plan estratégico.
- Si bien El ámbito de la Mercadotecnia obtuvo la mayor calificación: 50 puntos, todavía se encuentra alejado del máximo puntaje que podría obtener un ámbito de estudio: 200 puntos. Por lo tanto es necesario diseñar un Plan de Mercadotecnia que tenga como objetivo fundamental el posicionamiento de la marca Sonya en toda la república mexicana.
- Durante la etapa de Diagnóstico se detectó un problema: La eficiencia de la empresa depende casi exclusivamente de sus recursos humanos, al no contar con documentos formales de planeación y por la difusión verbal de las principales políticas de la empresa. Por estas razones es imprescindible que la empresa inicie la formulación de un Plan Estratégico, que tome como base la información presentada en este Estudio Estratégico.
- El impacto de la competencia es minimizado por la empresa. Sin embargo en los momentos actuales, **ninguna** empresa puede ni debe trabajar ignorándola.
- La empresa basa su éxito en dos ventajas competitivas: Inexistencia de un competidor directo y calidad de los productos que comercializa. Por lo tanto su Plan de Mercadotecnia debe aprovecharlas y explotarlas al máximo, con el fin de posicionarlas en la mente de los consumidores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES POR ÁMBITO DE ESTUDIO

Los resultados de la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR© mostraron que los principales problemas de la empresa se encuentran en el ámbito de la Administración y Gestión, ya que la calificación de este ámbito fue de 0 puntos. Este resultado coincide con el diagnóstico preliminar realizado por la gerencia de la empresa. Si bien este resultado nos indica en que ámbito debemos enfocar nuestra atención, no significa que dejemos de tomar en cuenta los otros cuatro en la formulación del Plan Estratégico. A continuación presento las conclusiones y recomendaciones específicas para cada ámbito de estudio, de acuerdo al orden de prioridad establecido por la Matriz de Diagnóstico HR©, explicado en el punto 3.10.

ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Este ámbito de estudio obtuvo la calificación más baja con respecto a los demás: **0 puntos**. Lo que se explica porque la calificación de sus fortalezas y oportunidades es igual a la de sus debilidades y amenazas. Entre las principales debilidades detectadas está la falta de un documento formal de planeación y una estructura organizacional inadecuada. Contar con instalaciones propias y la actitud de los directivos son sus principales fortalezas. En contraste, los imprevistos propios de la ciudad de México afectan principalmente la actividad de reparto de la mercadería, sobretodo al tomarse en cuenta que el 50% de sus clientes están en el Centro Histórico de la ciudad. A continuación formulo las recomendaciones para elevar la calificación del ámbito Administrativo.

Recomendaciones

Con el fin de reducir la calificación de las debilidades (9 puntos) es urgente que se diseñe un plan estratégico con un horizonte de cinco años. Al mismo tiempo es imprescindible rediseñar la estructura organizacional, procurando reducir la carga de trabajo de los puestos clave (gerencia y personal de ventas). Si se aplica esta recomendación se lograría que la gerencia se concentre en actividades estratégicas y el personal de ventas se dedicara a expandir la cartera de clientes de la empresa.

Con respecto a las amenazas, la probabilidad que el corporativo Quarzo imponga restricciones a la empresa es muy baja (6 puntos), mientras que los imprevistos sí afectan fuertemente a la empresa (9 puntos), porque le impiden cumplir con sus objetivos diarios de trabajo, referidos al reparto de la mercadería. Si bien los imprevistos viales y climáticos no se pueden evitar, considero que la contratación de un repartidor con motocicleta solucionaría parte del problema.

La adopción de un Sistema de Administración que tome en cuenta el desempeño de las áreas clave de resultados, como mercadotecnia, personal y finanzas, permitiría que la gerencia detectara con mayor rapidez los problemas potenciales y de esta forma evitaría que se volvieran inmanejables.

En la medida que la empresa aproveche sus principales fortalezas: Actitud de los directivos e instalaciones propias, será capaz de incrementar sus ventajas competitivas.

ÁMBITO ECONÓMICO-FINANCIERO

Este ámbito ocupa el segundo lugar de acuerdo a la Matriz de Diagnóstico HR[©] con **32 puntos**, lo que se explica por la alta calificación de sus fortalezas (10 puntos) y de sus oportunidades (8 puntos). Entre las principales destacan la relación con el Corporativo Quarzo, el flujo de efectivo constante y la percepción de los inversionistas extranjeros sobre la economía mexicana. Por otro lado, las debilidades y amenazas se han considerado como manejable y han recibido una calificación de 7 y 6 puntos respectivamente. Las principales debilidades de la empresa se relacionan con los factores financieros (rentabilidad y nivel de endeudamiento), cuestiones que en estos momentos no son prioritarias para la empresa (por la relación con el corporativo Quarzo). El corporativo reconoce que ahora es tiempo de poner en orden la parte administrativa y en el futuro exigirá resultados concretos, ya que como en cualquier negocio, podría cerrar la empresa si no satisface sus expectativas de rentabilidad. Finalmente la amenaza de la incertidumbre económica afecta a todas las empresa mexicanas, en este caso su impacto ha sido calificado con 6 puntos, la forma de enfrentarla comprende la formulación de una serie de estrategias de largo plazo como son la diversificación de la cartera de productos, expansión del mercado y el diseño de un pan estratégico.

Recomendaciones

La elaboración de un Plan de Negocios para la empresa Broqueles de México que contemple: Estudio Estratégico, Estudio de Mercado, Estudio Técnico y un Estudio Financiero y de Rentabilidad y que sea presentado al corporativo (con sede en Estados Unidos), permitiría obtener una importante inversión de capital. Considero que esta propuesta es factible porque la percepción de los inversionistas extranjeros es favorable, además que este Plan de Negocios presentaría de manera formal las expectativas de crecimiento de la empresa.

ÁMBITO SOCIAL-CULTURAL

Este ámbito de estudio obtuvo una calificación de **40 puntos**, la que resulta de unas Fortalezas y Oportunidades con alta calificación (10 y 8 puntos respectivamente) y Debilidades y Amenazas de bajo impacto (7 y 6 puntos respectivamente). Entre las fortalezas y oportunidades destacan la actitud de la gerencia y del personal (compromiso) y la creciente tendencia del arte del Piercing (arte de las perforaciones corporales). Por otro lado destacan entre las debilidades y amenazas el nivel de capacitación del personal y la percepción negativa de un sector de la población sobre el arte del Piercing.

Recomendaciones

Con el fin de elevar el nivel de capacitación del personal de la empresa, recomiendo el establecimiento de un programa anual de capacitación para todo el personal, que contemple temas como: Técnicas de Negociación y Programación NeuroLinguística, que ayudarían al personal de ventas en sus negociaciones con los clientes. Asimismo este programa comprendería otros temas de acuerdo al criterio de la gerencia general y del corporativo. La percepción negativa de un sector de la población sería contrarrestada al difundir los beneficios de la perforación con pistola (sistema de perforación comercializado por la empresa). Aún cuando el impacto de este factor es bajo (6 puntos), debe ser tomado en cuenta.

Son varias las oportunidades detectadas en este ámbito y básicamente se refieren al rechazo que provoca la perforación con catéter (8 puntos) y a la difusión del arte del piercing (10 puntos). Es por estas razones que recomiendo el patrocinio de un Sitio Web sobre perforaciones corporales, en la que se difundan los beneficios de la perforación con pistola y en la que se de a conocer que la empresa cuenta con los

permisos correspondientes y que cuenta con el respaldo de una empresa líder a nivel mundial (Corporativo Cuarzo).

ÁMBITO POLÍTICO-LEGAL

Este ámbito obtuvo la misma calificación que el anterior: **40 puntos**. La metodología de Diagnóstico Estratégico HR[©] considera que los dos ámbitos requieren el mismo grado de atención. Entre sus principales oportunidades destacan los beneficios tributarios del Tratado de Libre Comercio (TLC), a los que se pueden acoger porque todos los productos comercializados por la empresa vienen de Estados Unidos. La regulación de las actividades de perforación (Modificaciones a la Ley General de Salud de Marzo del 2004) brinda nuevas oportunidades a la empresa, porque es una de las pocas que cumple con los requisitos estipulados en la ley. La principal fortaleza de la empresa radica en la asesoría en los asuntos legales, contables y tributarios. La calificación de las fortalezas y oportunidades es de 8 y 10 puntos respectivamente.

Las debilidades y amenazas que enfrenta la empresa se refieren a la definición y difusión de las principales políticas y el retraso en los procedimientos aduanales. El impacto de estos factores fue calificado con 6 y 7 puntos respectivamente.

Recomendaciones

Para elevar la calificación de las fortalezas (8 puntos) la recomendación básica es continuar trabajando en estrecha coordinación con los asesores legales, contables y tributarios, con el fin que la gerencia se concentre en actividades estratégicas y no tan rutinarias. La nueva regulación de las actividades de perforación se puede convertir en fuente de ventaja competitiva, por ello recomiendo que la información al respecto se difunda en la página web y en la publicidad de la empresa. Si bien el retraso en los procedimientos aduanales escapa del ámbito de control de la empresa, recomiendo establecer contacto con no menos de tres nuevos agentes aduanales, que dado el caso, se encuentren en capacidad de solucionar los problemas que se presenten.

ÁMBITO DE LA MERCADOTECNIA

Es el ámbito que obtuvo la calificación más alta: **50 puntos**. Esto se debe a que la calificación de sus fortalezas y oportunidades es de 10 puntos (máximo valor),

mientras que las amenazas solo merecieron una calificación de 7 puntos y las debilidades solo 6 puntos, ya que el ingreso de un nuevo competidor es muy poco probable. Las principales fortalezas de la empresa se refieren a la percepción del mercado y el hecho de contar con productos patentados. La inexistencia de un competidor al nivel de la empresa es la principal oportunidad de la empresa. Esta situación tan particular la ha llevado a una situación de cierto conformismo, porque la empresa es consciente de que las limitaciones o se encuentran en el mercado si no en sus problemas internos (administrativos).

Recomendaciones

El diseño de un Plan de Mercadotecnia que contemple una estrategia publicitaria y un plan de expansión del mercado en la república mexicana, aprovechará sus principales fortalezas y superará sus debilidades, sobretodo las referidas a su presencia incipiente en los mercados de la república y al enfoque reactivo de sus estrategias de ventas. La capacitación sobre técnicas de perforación abre nuevos mercados, porque se ampliaría el uso de los broqueles de perforación. Recomiendo que la empresa aproveche con fines publicitarios la relación comercial con Liverpool, Sears y Sanborns, procurando aparecer dentro de la publicidad escrita de dichas tiendas, con lo que se reforzaría el prestigio de la marca y se reduciría la inversión en publicidad.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- Campbell, Andrew. La Misión de los Negocios: Como conseguir el compromiso de los empleados, Díaz de Santos, Madrid 1992, 411 p.
- Fajardo Puertos Andrés. Metodología de Planeación y Administración Estratégica de Proyectos, Caso Práctico presentado para la obtención del grado de Maestro en Administración de Organizaciones, UNAM 2004.
- Gitman, Lawrence, Administración Financiera Básica, 3ª Edición, Harla, México 1992, 792 p.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la visión a los resultados, Granica, Barcelona 1999. 536 p.
- Hernández Ruiz Luis Enrique, Sistema Metodológico para Diagnóstico Estratégico, Documentos de Consultoría y Uso Interno para la ANUIES.
- Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill Interamericana, México 1991, 505 p.
- Hill, Charles y Jones, Gareth. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado, Mc Graw Hill. 3ª Ed, Colombia 1996.
- Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones, Prentice Hall, Madrid 1997, 407 p.
- Porter, Michael E., Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, CECSA, México 1987, 550 p.
- Robbins, Stephen. Administración: Teoría y Práctica, Prentice Hall, México 1994, 697 p.
- Ross, Stephen, Westerfield, Randolph W., y Jaffe, Jeffrey P., Finanzas Corporativas, Times Mirror de España, Madrid 1995, 984 p.
- Schoell, William y Gultiman, Joseph P. Mercadotecnia: Conceptos y Prácticas Modernas, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1991, 821p.
- Steiner, George, Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber, CECSA, México 1983, 366 p.
- Stoner, James, Administración 3ª Edición, Prentice Hall, México 1994, 781 p.
- Van Horne, James, Administración Financiera, 7ª Edición, Prentice Hall, México 1988, 930 p.

FUENTES HEMEROGRÁFICAS Y SITIOS DE INTERNET

- Diario El Financiero, Sección Finanzas, Crecimiento de entre 3.1% y 3.5% en el 2004, 7 de Noviembre de 2003.
- Diario Reforma, Primera Plana, Menores de 18 años pueden tatuarse con permiso de sus padres, 19 de Marzo de 2004.
- Revista Tatuajes y Perforaciones, Mina Advertising S.A de C.V., Número 1, Julio 2001.
- Piz, Víctor Felipe, Diario El Financiero, Sección Finanzas, Analistas Privados ajustan su previsión de crecimiento, 5 de Noviembre de 2003.
- Página Web del Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI): www.inegi.gob.mx
- Página Web del Consejo Nacional de Población (CONAPO). www.conapo.gob.mx
- Página Web de la Consultora Sigma, www.sigma.com.mx.
- Página Web *British Broadcasting Company* de Londres: www.bbcmundo.com, ¿Qué es el riesgo país?, Febrero de 2004.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Blanco Illescas, Francisco. El Control Integrado de Gestión: Iniciación a la Dirección de Sistemas, Limusa, México 1976, 254 p.
- Goodstein, Leonard, Nolan Timothy y Pfeiffer, William, Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill Interamericana, Bogotá 1998. 442 p.
- Helriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum John, Administración: Un Enfoque basado en Competencias, Thomson Learning, México DF 2002, 580 p.
- Hitt, Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert, Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización, ITE, México 1999. 572 p.
- Mintzberg, Henry y Quinn, James. El Proceso Estratégico, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1993, 1205 p.
- Robert, Michel y Días Carlos, Estrategia Pura y Simple: Como las empresas ganadoras se imponen a sus competidores, Edición revisada, Mc Graw Hill Interamericana, México 2000.

ANEXOS

ANEXO 1

SONDEO DE OPINIÓN SOBRE LOS BROQUELES DE PERFORACIÓN

- 1) ¿Qué marcas de broqueles de perforación conoce?
- 2) ¿Qué marcas de Broqueles de perforación compra?
- 3) ¿Conoce la marca **Sonya**³⁶?
- 4) ¿Conoce los productos que ofrece la marca **Sonya**? Si la respuesta es si, mencione cuales son los 3 que compra con mayor frecuencia.
 - a.
 - b.
 - c.
- 5) Considera que la perforación con los broqueles **Sonya** es: (marque con una X)
 - a. Higiénica
 - b. Dolorosa
 - c. Rápida
 - d. Indolora
 - e. No es higiénica
- 6) Marque con una X las características (atributos) que le ofrecen los Broqueles de perforación **Sonya**:
 - a. Precio bajo
 - b. Precio alto
 - c. Precio medio
 - d. Calidad
 - e. Variedad de modelos
 - f. Durabilidad
 - g. Confiabilidad
- 7) ¿Que sugerencias haría para mejorar el servicio que brinda la marca **Sonya**?

³⁶ Por razones de confidencialidad el nombre de la marca se ha cambiado.

ANEXO 2

Broqueles de México S.A de C.V.

REPORTE DE VENTAS MENSUALES 2003 (pesos)³⁷

	Enero	%	Febrero	%	Marzo	%	Abril	%	Mayo	%	Total	%
Provincias	19320	13.8	29439	19.2	37391	23.9	9000	4.3	29698	23.1	12848	15.8
<u>Oficina</u>	11680	8.3	4856	3.2	31332	20.1	13391	6.38	10624	7.98	71523	9.1
Vendedora 1	25192	18.0	21125	13.8	7792	5.0	27552	13.1	9368	7.28	91029	11.5
Vendedora 2	18879	13.5	23206	15.1	19177	12.3	49809	23.7	15372	11.9	126443	16
Gerencia	65172	46.5	74765	48.7	60570	38.8	110112	52.5	63952	49.7	374571	47.5
Total	140243		153391		156262		209864		128654		788414	

Elaboración propia

³⁷ Por razones de confidencialidad las cantidades han sido cambiadas.

ANEXO 3

INDICE CONFIANZA CONSUMIDOR DESDE ENERO 2003

Periodo	Índice	Variación porcentual anual
2003		
Enero	100.0	11.2
Febrero	93.7	4.1
Marzo	90.5	-5.9
Abril	95.8	-0.4
Mayo	98.9	-2.1
Junio	100.3	-0.9
Julio	100.5	-2.6
Agosto	99.6	-4.4
Septiembre	97.2	-5.7
Octubre	96.7	-3.8
Noviembre	94.9	-9.8
Diciembre	96.0	-10.6
2004		
Enero	95.9	-4.1
Febrero	95.5	1.9
Marzo	96.4	6.5

NOTA: La encuesta nacional sobre la confianza del consumidor se lleva a cabo durante los primeros veinte días de cada mes y tiene como base una muestra de 2,336 viviendas urbanas a nivel nacional, en las que se entrevista personalmente al informante, para el cual se requiere que al menos tenga 18 años de edad. El índice de confianza del consumidor resulta de promediar cinco índices parciales de los cuales dos hacen referencia a la situación económica actual y esperada del hogar del entrevistado, otros dos atienden a la situación económica actual y esperada del país y el quinto índice refleja qué tan propicio consideran el momento actual para la compra de bienes de consumo duradero.

FUENTE:

INEGI y Banco de México: Encuesta Nacional sobre la Confianza del Consumidor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutierrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Zoila María del Pilar Astocondor Ortiz**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Miguel Ángel Reta Martínez	Presidente
M.A. Mario Gabriel Martínez Casas	Vocal
M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz	Vocal
M.B.A. Jesús Pérez Ponce	Vocal
M.D.R.H. Martha Elena González Pérez	Secretario
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente
M.A. Enrique Montes Cruz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad. Universitaria, D.F., 1 de junio del 2004.
El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

