

00561

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO



FACULTAD DE QUÍMICA

4

REESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
EMPRESA ALSA, PARA SU PERMANENCIA Y
CRECIMIENTO EN EL MERCADO MEXICANO DE
LA ILUMINACIÓN

T E S I S

Que para obtener el Título de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
INDUSTRIAL

289351

P R E S E N T A:

PEDRO GUZMÁN TINAJERO

ASESOR:
M. en A. I. RAÚL VALDIVIESO MARTÍNEZ

MÉXICO D.F. 2001



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.

DEDICATORIAS

A DIOS

Porque por mas estudios que tenga sé que solo un ser supremo podría haber creado tanta belleza en el universo ¡GRACIAS SEÑOR!

A MIS PADRES

Porque me dieron la vida, apoyo, amor, comprensión y cada día me estimulan más a seguir adelante, por ello y más, gracias papás Félix y Natividad.

A MIS HERMANOS

Laura, Carolina, Susana y Félix, porque siempre han sido mis mejores amigos, y me han dado apoyo en todos mis proyectos

A LA UNAM

Porque me brindó la oportunidad de ser "PUMA", IME, Profesor, Jefe de Departamento, Comisión Dictaminadora, Coordinador de Carrera y ahora M en AI dejando siempre en mi mente: "Por mi raza hablará el espíritu"

A LA FACULTAD DE QUÍMICA.

Por "adoptarme" en una de las maestrías más bellas que tiene la UNAM, la Maestría en Administración Industrial.

A MI ASESOR: M en AI RAÚL VALDIVIESO MARTÍNEZ

Por brindarme su apoyo, paciencia y dirección de este trabajo de tesis, pero principalmente por otorgarme su amistad.

A MI JURADO:

DR. ALEJANDRO PURÓN MIER Y TERÁN,

DR. JULIO R. LANDGRAVE ROMERO,

ING. MARCELINO GÓMEZ VELASCO,

ING. VLADIMIR ESTIVILL RIERA

DRA. ALEJANDRA CABELLO ROSALES.

Por compartirme un poco de sus conocimientos en este proceso de superación, para ustedes solo queda mi agradecimiento y mi admiración.

A MIS COMPAÑEROS DE GENERACIÓN: ADRIANA, LORENA, ROSA MARIA, ALEJANDRO, ALFREDO, ARMANDO, JESÚS, EVARISTO, OSCAR y ROBERTO.

Por todos esos momentos inolvidables dentro y fuera de las aulas de clase y por no permitir que "un paro" arruinara nuestra maestría.

A TODOS MIS MAESTROS.

Porque lo más difícil de transmitir es el conocimiento, pero es en esencia lo más valioso del mundo. ¡Gracias por regalarme tan apreciable riqueza!

A MA. DEL PILAR MORENO CASTRO.

Por amarme, apoyarme y brindarme siempre palabras de aliento en este trabajo.

Gracias por formar con tu amor parte de mi Ser.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

JURADO:

PRESIDENTE:	DR. ALEJANDRO PURÓN MIER Y TERÁN
VOCAL:	DR. JULIO RICARDO LANDGRAVE ROMERO
SECRETARIO:	I.Q. MARCELINO GÓMEZ VELASCO
1ER. SUPLENTE:	I.Q. VLADIMIR ESTIVILL RIERA
2DO. SUPLENTE:	DRA. ALEJANDRA CABELLO ROSALES

DIRECTOR DE TESIS: M en AI RAÚL VALDIVIESO MARTÍNEZ

SUSTENTANTE: PEDRO GUZMÁN TINAJERO

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL DEL CONTEXTO 3

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA ILUMINACIÓN 3
1.1.1 MERCADO TOTAL 3
1.1.2 MERCADO OBJETIVO 8
1.1.3 COMPETIDORES EN EL MERCADO 12
1.1.4 PRODUCTO 14
1.1.5 DEMANDA 15
 1.1.5.1 Estado de México 17
 1.1.5.2 Distrito Federal 20
 1.1.5.3 Entorno nacional: México 23
 1.1.5.4 Determinación de la demanda de ALSA 26

CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL DE ALSA 31

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS 31
2.2 UBICACIÓN RELATIVA 34
2.3 CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA 36
 2.3.1 PERSONAL 36
 2.3.2 MATERIAL Y EQUIPO 38
2.4 ETAPAS Y FUNCIONAMIENTO 39
2.5 PLAN ESTRATÉGICO 41
2.6 CAPACITACIÓN 41
2.7 CONTROL 41
2.8 MANTENIMIENTO 42
2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL 42
2.10 COMERCIALIZACIÓN 44
2.11 PROVEEDORES 44
2.12 COMPETIDORES 45
2.13 ESTRATEGIA DE VENTAS 45
2.14 DISTRIBUCIÓN 46
2.15 POLÍTICAS DE CRÉDITO 46
2.16 SITUACIÓN ACTUAL 47

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO 48

3.1 ORGANIZACIÓN 48
 3.1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN 48
 3.1.2 PROPIEDADES DE LA ORGANIZACIÓN 48
 3.1.2.1 Estructura 48
 3.1.2.2 Sistematización 49
 3.1.2.3 Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades 49
 3.1.2.4 Jerarquía 49
 3.1.2.5 Simplificación de funciones 49
 3.1.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN 50
 3.1.3.1 Objetivo 50
 3.1.3.2 Especialización 50
 3.1.3.3 Jerarquía 50
 3.1.3.4 Unidad de autoridad y responsabilidad 51
 3.1.3.5 Unidad de mando 51
 3.1.3.6 Difusión 51
 3.1.3.7 Amplitud o tramo de control 51
 3.1.3.8 Coordinación 52
 3.1.3.9 Continuidad 52
 3.1.4 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL 52
 3.1.4.1 Organización formal 52

3.1.4.2 Organización informal	53
3.1.5 TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN.....	53
3.1.5.1 Organización Lineal o Militar.....	53
3.1.5.2 Organización Funcional o de Taylor.....	53
3.1.5.3 Organización Líneo - Funcional.....	54
3.1.5.4 Organización Staff.....	54
3.1.5.5 Organización por Comités.....	54
3.1.5.6 Organización Matricial.....	54
3.2 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.....	55
3.3 TERMINOLOGÍA ADMINISTRATIVA.....	56
3.3.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS DE LA MERCADOTECNIA.....	56
3.3.1.1 Necesidades.....	56
3.3.1.2 Deseos.....	56
3.3.1.3 Demandas.....	57
3.3.1.4 Producto.....	57
3.3.1.5 Intercambio.....	57
3.3.1.6 Transacciones.....	57
3.3.1.7 Mercados.....	58
3.3.2 EXCOCUES DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOTECNIA.....	58
3.3.2.1 El concepto de producción.....	58
3.3.2.2 El concepto de producto.....	59
3.3.2.3 El concepto de venta.....	59
3.3.2.4 El concepto de mercadotecnia.....	59
3.3.2.5 El concepto de mercadotecnia social.....	60
3.3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	60
3.3.3.1 Definición de investigación de mercados.....	60
3.3.3.2 Objetivos de la investigación de mercados.....	61
3.3.4 SELECCIÓN DEL MERCADO Y LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	61
3.3.4.1 Los consumidores meta.....	62
3.3.5 NEGOCIACIÓN DEL MERCADO.....	62
3.3.5.1 Selección del mercado meta.....	63
3.3.5.2 Posicionamiento en el mercado.....	63
3.3.5.3 Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia.....	63
3.3.5.4 Producto.....	64
3.3.5.5 Precio.....	65
3.3.5.6 Plaza.....	66
3.3.5.7 Promoción.....	67
3.3.6 CLIENTE.....	68
3.3.7 PRODUCTOR.....	68
3.3.8 DISTRIBUIDORES (INTERMEDIARIOS).....	68
3.3.9 MERCADO DEL PRODUCTOR O INDUSTRIAL.....	69
3.3.10 MINORISTA.....	69
3.3.11 ALVORISTAS.....	69
3.3.12 ANÁLISIS FINANCIERO.....	69
3.3.13 ESTADO DE RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	71
3.4 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS FODA Y SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	77
3.5 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.....	79
3.5.1 ESTRATEGIA BÁSICA.....	80
3.5.1.1 Definición.....	80
3.5.1.2 Conceptos.....	80

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN 84

4.1 PROBLEMA 84

4.2 OBJETIVOS 84

4.3 HIPÓTESIS 85

4.4 ALCANCE 86

 a) Geográfico 86

 b) Mercado 86

 c) Producto 87

 d) Clientes 87

 e) Canales de distribución 87

4.5 FUENTES DE INFORMACIÓN 87

 1.- Fuentes de Información Directas 87

 2.- Fuentes de Información Indirectas 88

4.6 METODOLOGÍA 88

 4.6.2. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DEL MARCO REFERENCIAL DE ALSA 89

4.7 MÉTODO DE MUESTREO 91

CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO FINANCIERO 93

5.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA 93

5.2 ANÁLISIS DE VENTAS FACTURADAS 93

5.3 MERCADO Y COMPETENCIA 98

5.4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO 102

 5.4.1. ANÁLISIS FINANCIERO APLICANDO RAZONES FINANCIERAS 112

 5.4.1.1. Razones de Liquidez 112

 5.4.1.1.1. Razón Circulante (Corriente) 112

 5.4.1.1.2. Prueba del Ácido 113

 5.4.1.2. Razones de Endudamiento 114

 5.4.1.2.1 Razón de Deuda Total 114

 5.4.1.2.2. Cobertura de Intereses 115

 5.4.1.2.3. Cobertura de Cargos Fijos 116

 5.4.1.3. Razones de Productividad 117

 6.4.1.3.1 Rotación de cuentas por cobrar 117

 5.4.1.3.2. Período Promedio de Cobro 118

 5.4.1.3.3. Rotación de Inventario 119

 5.4.1.3.4. Rotación de Activos Fijos 120

 5.4.1.3.5. Rotación de Activo Total 121

 5.4.1.4. Razones de Rentabilidad 122

 2.4.1.4.1 Margen Bruto 122

 5.4.1.4.2. Margen Neto 123

 5.4.1.4.3. Rendimiento a la Inversión 124

 5.4.1.4.4. Rendimiento al Capital Contable 125

 5.4.1.5 Análisis Dupont 126

 5.4.1.5.1 Rendimiento a la Inversión 126

 5.4.1.5.2. Rendimiento al Capital Contable 127

 5.4.1.6 Método de porcentaje sobre las ventas 128

5.5 RESULTADOS 130

CAPÍTULO 6: DIAGNÓSTICO FODA 131

6.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA ALSA Y SU ENTORNO 131

 6.1.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL FUNCIONAMIENTO DE ALSA 131

 6.1.2 ANÁLISIS GENERAL FODA APLICADO A ALSA 134

6.2 RESULTADOS 140

CAPÍTULO 7: PROPUESTA	141
7.1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ALSA.....	141
7.1.1 ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS DE ALSA.....	141
7.1.2 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO.....	146
7.1.2.1 Objetivos de la estrategia competitiva propuesta para ALSA.....	146
7.1.2.2 Elementos del plan estratégico propuesto para ALSA.....	146
7.1.2.2.1. Visión.....	146
7.1.2.2.2. Propósito.....	147
7.1.2.2.3. Valores.....	147
7.1.2.2.4. Principios.....	147
7.1.2.2.5. Misión.....	147
7.1.2.2.6. Política.....	147
7.1.2.3. Estrategia básica propuesta para ALSA.....	148
7.1.2.3.2. Estrategia de rentabilidad propuesta para ALSA.....	148
7.1.2.3.3. Estrategia de estabilidad.....	149
7.1.2.3.4. Estrategia de participación del mercado propuesta para ALSA.....	150
7.1.2.3.5. Estrategia de posicionamiento propuesta para ALSA.....	151
7.1.2.3.5.1. Producto.....	153
7.1.2.3.5.2. Precio.....	153
7.1.2.3.5.3. Plaza.....	154
7.1.2.3.5.4. Promoción.....	154
7.1.2.3.6 Estrategia competitiva de ALSA.....	155
7.1.2.3.6.1. Producto.....	155
7.1.2.3.6.2. Precio.....	156
7.1.2.3.6.3. Plaza.....	156
7.1.2.3.6.4. Promoción.....	156
7.1.2.3.7. RESUMEN DE LA ESTRATEGIA BÁSICA PROPUESTA PARA ALSA.....	157
7.1.2.4. Programas y métodos de implementación estratégica propuestos para ALSA.....	158
CONCLUSIONES	161
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	166

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las medianas empresas distribuidoras de equipo eléctrico presentan dificultades para subsistir en el mercado mexicano, en este trabajo se desarrolló un análisis de una mediana empresa mexicana y distribuidora de equipo de iluminación (ALSA), conformada principalmente de manera familiar (como lo están también muchas empresas del rubro), el objetivo de este estudio es desarrollar un plan estratégico que le permitiera a esta empresa (así como aquellas en condiciones similares), el crecimiento en las condiciones de mercado actuales.

El presente documento se encuentra dividido en siete capítulos, el primero de ellos esta conformado por un análisis del sector industrial, lo que sirve como marco referencial del contexto, en donde se aborda el mercado de la empresa distribuidora de equipo de iluminación con condiciones similares a la que se analiza en este trabajo (ALSA).

El segundo se enfoca al marco referencial de la empresa ALSA, de la cual se establece un análisis para poder ubicarla de la manera más concreta y descubrir su problemática, estableciendo su necesidad de un plan estratégico.

La tercera parte de este trabajo establece el marco teórico necesario, para el establecimiento de los objetivos.

En este capítulo se encuentran definiciones y terminologías que permiten al lector una mejor comprensión de los conceptos.

Tomando de parámetro los tres primeros capítulos, el capítulo cuatro abarca la metodología de la investigación.

En el quinto capítulo aparece un análisis financiero de la empresa ALSA partiendo de las ventas facturadas y redondeando con las principales razones financieras.

Por su parte en el capítulo seis, se muestra un análisis de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (FODA), que involucran directamente a la empresa en este estudio.

En el capítulo siete se presenta la propuesta del plan estratégico para la permanencia de ALSA, partiendo de la estructura actual de la empresa y estableciendo las modificaciones para dejar en claro los elementos del plan estratégico como son: la visión, el propósito, los valores, los principios, la misión y la política.

Finalmente la última sección esta destinada a las conclusiones y observaciones de este trabajo.

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL DEL CONTEXTO

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA ILUMINACIÓN

1.1.1 MERCADO TOTAL

El primer paso en este trabajo es la determinación del mercado total en el rubro de la iluminación, para lo cual se siguió un detallado procedimiento. La inexistencia de cámaras de este mercado, así como sociedades o analistas de este sector, nos brindó la pauta para establecer una correlación con algún otro que nos permitiera inferir datos del mismo y poder desarrollar el objetivo para ALSA.

ALSA, se dedica a la distribución, promoción, venta de equipo, accesorios y proyectos de iluminación comercial, industrial, exterior e interior, para áreas deportivas, áreas clasificadas (incluyendo luminarios a prueba de explosión) y para alumbrado público, además de la realización de proyectos para instalaciones eléctricas de alta y baja tensión.

Así pues el mercado de iluminación se encuentra dividido de acuerdo rubros específicos, como son iluminación industrial, comercial, residencial, decorativa, de exteriores (donde se pueden catalogar alumbrado público, áreas deportivas, fachadas, anuncios espectaculares y monumentos), y de escenarios (esta última se encuentra fuera de los alcances de esta tesis, y por ello no se aborda), por lo que el 100% del mismo esta determinado principalmente por las siguientes empresas:

En luminarios industriales, comerciales y decorativos:

Holophane, Crouse Hinds, Bekolite, Lumisistemas, Electrolighting, Hubbell, Construlita, Wide Lite, Starco, Multiduck, Proelecса, Novalux, Appleton, Cooper, Lumark, Luminek, Elmsa, Rig-a-lite, Pauluhm, Nrl, Lithonia Lighting, Ilinsa, y Tomas & Beltz.

De las anteriores empresas las diez primeras conforman la base del mercado nacional, algunas cubren diferentes sectores del mercado por ejemplo Electrolighting y Multiduck que son los principales proveedores de luminarios fluorescentes, Construlita y Starco lo son de iluminación decorativa y así por el estilo. Las otras empresas no se pueden catalogar como no importantes ya que algunas de ellas atacan otro tipo de mercado por ejemplo Lithonia Lighting la cual es una empresa líder en el mercado norteamericano superando incluso a Holophane.

En balastos:

Advance, Sola-basic, Lumicon, Crouse-Hinds Domex.

En lámparas:

Osram, Philips, Solar, General Electric.

En postes:

Hapco (postes de aluminio), Tubo y Postes, Polesa, Pec

En sistemas de energía solar:

Grupo Pim, Condumex, Marelli

Como hemos visto, el mercado nacional de la industria de la iluminación está conformado por una diversidad de empresas, cada una de las cuales está a su vez, especializada en un rubro específico. lo que produce para una empresa distribuidora de equipo de iluminación una ventaja en el sentido de las políticas de venta que se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes. Es importante señalar que los fabricantes de luminarios generalmente presentan los mismos modelos con pequeñas variaciones específicas para darle un toque característico a su marca. Así pues por poner un ejemplo, las "campanas" industriales de los diferentes fabricantes son en esencia la misma estructura, variando en algunas ocasiones por la forma del control de la luz (prismas, superficies especiales reflejantes, etc.). Esta similitud resulta ventajosa para un distribuidor pues puede ofrecer resultados similares con diferentes presupuestos.

ALSA depende en gran medida de las ventas de productos Holophane. De acuerdo a un análisis de la empresa el 85% de sus ventas totales corresponde a estos productos y el 15% restante a los demás artículos comercializados por la compañía. se mencionó anteriormente que este punto es una debilidad de ALSA, sin embargo, ahora utilizaremos el mismo para determinar el mercado nacional y las expectativas que presenta ALSA en este contexto

Debido a la gran dependencia de ALSA a un proveedor utilizando encuestas con líderes de opinión, se logró investigar los valores de ventas anuales de Holophane en el ámbito nacional en dólares. Tomando como base el tipo de cambio promedio anual, reportado por INEGI, (ver tabla 1.1), estos datos originalmente a precios corrientes se pasaron a precios constantes utilizando un deflactor base 1995¹

Los datos del deflactor fueron proporcionados por el Maestro Raúl Valdivieso Martínez, mientras que los datos de las ventas de ALSA, por el Ing. Enrique Ferras Mejía

Tabla 1.1 INDICADORES ECONÓMICOS DE COYUNTURA²

Indicadores Financieros	
Tipo de Cambio del Peso Respecto al Dólar (Pesos)	
PERIODO	Bancario (Venta) a/
1997/01	7.85
1997/02	8
1997/03	7.98
1997/04	7.98
1997/05	7.93
1997/06	7.97
1997/07	7.83
1997/08	7.85
1997/09	7.82
1997/10	8.6
1997/11	8.35
1997/12	8.15
Promedio de Cambio de 1997	8.03
1998/01	8.6
1998/02	8.7
1998/03	8.6
1998/04	8.6
1998/05	8.9
1998/06	9.1
1998/07	9
1998/08	10.1
1998/09	10.35
1998/10	10.15
1998/11	10.1
1998/12	9.95
Promedio de Cambio de 1998	9.35
1999/01	10.3
1999/02	10.1
1999/03	9.65
1999/04	9.45
1999/05	9.9
1999/06	9.55
1999/07	9.55
1999/08	9.5
1999/09	9.5
1999/10	9.75
1999/11	9.53
1999/12	9.6

² Promedio de Cambio de 1999: 9.70. a/ Cotización para billete. Promedios mensuales. A partir de 1997 los datos corresponden al cierre del mes y son tomados de notas periodísticas. FUENTE: Banco de México. Indicadores Económicos.

De acuerdo a entrevistas a líderes de opinión los estudios de Holophane reflejan que posee 10% del mercado de iluminación nacional, tomando esta premisa como cierta se determinó el mercado total de iluminación en el ámbito nacional. Ver tabla 1.2¹

Tabla 1.2 Determinación del Mercado Total						
Periodo	Ventas HOLOPHANE en dólares	Tipo de Cambio Promedio Anual	Ventas HOLOPHANE Pesos Corrientes	Deflactor Promedio Anual Base 95	Ventas HOLOPHANE Pesos Constantes	Mercado Total Pesos Constantes
1997	9,700,000	8 03	77,850,583	162.10	105,219,530	1,052,195,298
1998	10,000,000	9 35	93,458,333	187.91	108,959,141	1,089,591,411
1999	12,000,000	9 70	116,380,000	219	116,380,000	1,163,800,000

FUENTE: PROPIA

De acuerdo a estos datos el mercado de Iluminación a escala nacional es conformado en 1997 por 1,052,195,298 pesos constantes, en 1998 es de 1,089,591,411 y finalmente en 1999 fue de 1,163,800,000 pesos constantes lo que indica que este mercado ha ido creciendo hasta el último año (1999), sin embargo, la tendencia de ALSA fue diferente en estos periodos.

1.1.2. MERCADO OBJETIVO

Se tomaron los datos de ventas facturadas para ALSA de estos mismos años, aplicándoles el deflactor para obtener datos a pesos constantes obteniéndose la tabla 1.3

¹ El tipo de cambio promedio anual, se calculó al obtener el promedio de los valores mensuales de la tabla 1.1, posteriormente se multiplico este valor para obtener la transformación de dólares a pesos corrientes, estos datos se pasaron a pesos constantes por medio del deflactor utilizando la fórmula:
 Dato en precios constantes = (Deflactor de 99 / Deflactor del año original) x Dato original en pesos corrientes.
 Finalmente el Mercado Total se calculó multiplicando las Ventas de Holophane por diez, ya que esta empresa posee un 10% del Mercado Nacional.

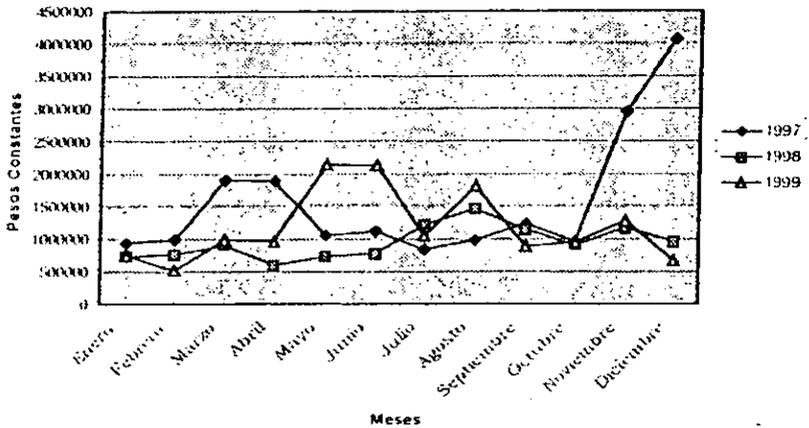
Tabla 2.3 Ventas ALSA

PERIODO	Ventas ALSA	Deflactor base 95	Ventas ALSA
	(Precios Corrientes)		Pesos Constantes
1997/01	610.442	152.25	917.467
1997/02	666.438	154.81	985.074
1997/03	1.294.871	156.74	1.890.443
1997/04	1.299.330	158.43	1.876.678
1997/05	730.733	159.88	1.045.884
1997/06	784.163	161.30	1.112.485
1997/07	590.745	162.70	830.848
1997/08	592.028	164.15	964.718
1997/09	891.898	166.20	1.228.933
1997/10	695.377	167.52	949.872
1997/11	2.172.768	169.40	2.935.088
1997/12	3.052.486	171.77	4.066.528
1998/01	555.166	175.51	723.545
1998/02	594.729	178.58	752.086
1998/03	704.826	180.57	892.708
1998/04	471.285	182.36	591.380
1998/05	579.707	183.81	721.983
1998/06	632.616	185.99	778.350
1998/07	1.000.487	187.78	1.219.209
1998/08	1.201.531	189.58	1.450.260
1998/09	959.084	192.66	1.139.150
1998/10	757.581	195.42	887.103
1998/11	1.008.410	198.88	1.160.268
1998/12	355.960	203.73	961.402
1999/01	683.291	208.88	748.562
1999/02	775.488	211.68	813.999
1999/03	916.365	213.65	982.002
1999/04	892.530	215.61	947.244
1999/05	2.023.727	216.91	2.134.943
1999/06	2.020.690	218.34	2.117.800
1999/07	1.002.282	219.78	1.043.562
1999/08	1.741.989	221.01	1.803.590
1999/09	861.312	223.15	883.236
1999/10	925.666	224.56	943.253
1999/11	1.257.214	226.56	1.269.808
1999/12	664.379	228.83	664.379

FUENTE: PROPIA

Como se aprecia en la gráfica 1.1 generada por la tabla anterior las ventas de ALSA han sido inconstantes. Haciendo un análisis en conjunto han generado a pesos constantes 18,803,118 en 1997, 11,287,445 en 1998 y 14,052,378 en 1999

Gráfica 1.1 Ventas Facturadas de ALSA



FUENTE: PROPIA

Estableciendo una correlación con las ventas de Holophane⁴ (ver tabla 1.4), la participación del mercado de ALSA fue en 97 del 15.19%, en 98 del 8.81% y finalmente en 1999 de 10.26%, resulta interesante ver que aunque Holophane tuvo de estos tres años su mejor desempeño en 1999, ALSA tuvo su peor año en 1998. De la misma forma el mercado alcanzado por ALSA en su mejor año fue de un poco más del 15% de las ventas totales de Holophane, si partimos de la premisa de que Holophane tiene 10% del mercado nacional podemos argumentar que el máximo mercado alcanzado por ALSA en el contexto nacional fue de 1.79%

⁴ El porcentaje se obtuvo dividiendo las ventas de ALSA entre las de Holophane multiplicándolas posteriormente por 100

en 1997 cayendo al 1.04% en 1998 y recuperando ligeramente en 1999 hasta 1.21%, (ver tabla 1.5).

Tabla 1.4 Relación ALSA-HOLOPHANE

Periodo	Ventas ALSA Anual Pesos Constantes	Porcentaje de Ventas ALSA Anual Pesos Constantes Participación de Ventas HOLOPHANE	Ventas HOLOPHANE Anual Pesos Constantes	Porcentaje de Ventas ALSA/ HOLOPHANE
1997	18,803,118	15,982,650	105,219,530	15.19%
1998	11,287,445	9,594,328	108,959,141	8.81%
1999	14,052,378	11,944,521	116,380,000	10.26%

FUENTE: PROPIA

Tabla 1.5 Porcentaje de Mercado de ALSA

Periodo	Ventas ALSA Anual Pesos Constantes	Mercado Total Pesos Constantes	Porcentaje del Mercado Total atacado por ALSA
1997	18,803,118	1,052,195,298	1.79%
1998	11,287,445	1,089,591,411	1.04%
1999	14,052,378	1,163,800,000	1.21%

FUENTE: PROPIA⁵

Del análisis anterior es importante destacar que la máxima participación de mercado alcanzada por ALSA fue de 1.79% en el ámbito nacional. Este porcentaje será establecido como nuestro mercado objetivo inicial, sin embargo, antes de definirlo propiamente como la meta a alcanzar es importante analizar a la competencia de ALSA.

⁵ Las tablas de fuente propia, son recopilaciones de información de diversas fuentes como líderes de opinión y datos generales recopilados, sin embargo, las tablas y su estructura fueron desarrolladas por el autor de este trabajo de tesis.

1.1.3. COMPETIDORES EN EL MERCADO

Como se mencionó anteriormente existen en el mercado de la iluminación diversas ramas o subdivisiones de productos que tienen algunas compañías más fuertes que otras, es decir alguna empresa puede poseer un gran porcentaje en el mercado de los balastos, pero carecer de un mercado representativo para lámparas incandescentes, o bien tener una alta influencia en el mercado de iluminación de vialidades pero carecer de ella en iluminación interior

Comenzaremos pues por analizar los principales competidores de ALSA, debido a que es un distribuidor de productos de iluminación y depende en un amplio porcentaje de su principal proveedor tomaremos como premisa inicial los principales distribuidores de Holophane (ya que la producción de ventas de ALSA es un 85% de sus productos) por lo cual después de una minuciosa revisión podemos identificar, partiendo de entrevistas con líderes de opinión y considerando un 100% la producción del proveedor, la participación de las empresas como ALSA en el mercado.

- 1 - MARCA, La cual posee un 40% de la distribución de las ventas de Holophane.
- 2 - ALSA, con un 15%
- 3 - Centro Internacional de Iluminación, con una participación del 15 %
- 4 - MG Ingeniería 10%
- 5 - DIRECO 5%

Nota: Las estimaciones del porcentaje de venta están dictaminadas por líderes de opinión de la compañía Holophane S.A. de C.V., por lo cual podrían diferir ligeramente del análisis anterior de la participación en el mercado

6.- Iluminación Integrada de México 5%

7.- ARTINOV, 5%

8.- Grupo Eléctrico Cafraí, 5%

Es importante resaltar que aunque Marca posee un 40% de las ventas de Holophane y un 25% más que ALSA (de acuerdo a este análisis), su tiempo de vida en el mercado es menor a la de esta última, sus ventas se ven reforzadas porque tiene a un cliente de vital importancia: "Grupo Cifra", el cual es el que atiende empresas comerciales como Aurrera, Wall Mart, y todas las derivaciones de esa cadena. Lo que proporciona un mercado cautivo de altas dimensiones

A la par como principales competidores de Holophane pueden considerarse los siguientes: Crouse Hinds, Bekolite, Lumisistemas, Electrolighting, Hubbell, Wide Lite, Appleton, Cooper y Lithonia Lighting⁵

Como analizamos anteriormente MARCA es el principal distribuidor de equipo de iluminación de Holophane con un 40%. sin embargo, sus dimensiones en función de personal son similares a ALSA, por lo cual como mercado objetivo inicial podemos partir de este 40% que en el ámbito nacional representa el 4%.

El establecer el cómo cubrir esta porción de mercado será nuestro siguiente punto a abordar en esta tesis, es importante resaltar en este momento que aunque estemos analizando a los competidores de ALSA en función de los distribuidores

⁵ Aunque Lithonia en Estados Unidos ya absorbió a Holophane Estados Unidos, por lo que no sería raro que en algunos meses dejen de ser competidores o en su defecto entran la marca de Lithonia con más fuerza en

de Holophane, realmente estamos enfocando nuestra atención a su competencia actual. Pues debido a la gran dependencia de ALSA de este proveedor cualquier variación de los otros distribuidores afectará directamente en sus ventas.

1.1.4. PRODUCTO

La diversidad de productos en el mercado, permite al distribuidor tener varias opciones de cubrir los requerimientos del cliente, para ALSA esto no es la excepción, pues aunque tiene una amplia gama de productos para ofrecer la mayor demanda se centra en algunos.

Así pues, para naves industriales o comerciales el tipo de luminario más vendido es la campana de aluminio, con reflector de cristal o sin él, en potencias de 250, 400 y 1000W (Dependiendo de la altura de montaje que se vaya a utilizar), en Vapor de Sodio a alta presión o en Aditivos Metálicos (Dependiendo del rendimiento cromático que se requiera, es decir la distinción de colores).

En lo que se refiere a subestaciones principalmente se utilizan proyectores de vapor de sodio a alta presión de 250 y 400W.

En oficinas, sin duda el luminario más utilizado es el fluorescente, generalmente en arreglos de 2 tubos de 32W, ahorradores de energía.

Dependiendo el área, necesidad y altura de montaje pueden existir diferentes opciones de arreglos, sin embargo, los anteriores son los más utilizados al realizar un proyecto de iluminación.

Como en todo, la tecnología avanza, en el caso de la iluminación, la "moda" es sustituir los tubos fluorescentes T12 y T5 por los tubos fluorescentes ahorradores de energía llamados en el mercado T5, los cuales también son llamados "Ecológicos", pues al ser de menor diámetro (menor sección transversal) se utiliza menor cantidad de mercurio para su elaboración.

1.1.5. DEMANDA

La estimación de la demanda tanto en el estado de México, Distrito Federal, así como en el ámbito nacional para luminarios, se estableció con una simple deducción.

Es evidente que para que un usuario disponga del servicio que le presenta un luminario, requerirá sin duda de energía eléctrica, es decir, resultaría infructuoso tener una lámpara que no aportara luz.

Con la premisa anterior se procedió a analizar a los usuarios reportados por la Comisión Federal de Electricidad (CFE⁷), para el sector eléctrico, desglosada por sectores, estados y de manera general por país.

⁷ URL: <http://www.cfe.gob.mx/qercom:estadis/secedo/secsec.xls>

Para los fines de este trabajo se procedió a tomar los datos referidos a los usuarios, depurando las tablas para obtener información del Estado de México y D.F. así como el resto del país, esto con la finalidad de conocer cuantos usuarios de energía eléctrica existen. Fue así que se construyeron las tablas 1.6, 1.7 y 1.8 que se irán analizando en este punto más adelante en este trabajo

También se trabajó con los datos para conocer el porcentaje que aportan estas dos entidades respecto al plano nacional, así como para conocer el porcentaje de crecimiento de las mismas. Con este análisis se construyeron las gráficas 1.2, 1.3 y 1.4, que acompañan las tablas y que junto con estas se analizara en su momento

Resumiendo entonces, al conocer el número de usuarios de electricidad, sabemos la demanda potencial de luminarios, por sector, estado y nivel nacional.

Cabe recordar que conocemos ya las ventas de luminarios en el entorno nacional, lo que también nos permite establecer si la hay, una relación entre las ventas de luminarios y el número de usuarios que demandan energía eléctrica.

1.1.5.1. Estado de México

Para el Estado de México los datos de usuarios por sector se presentan en la tabla siguiente:

SECTOR	1997	1998	1999
Doméstico	2,183,505	2,201,711	2,279,595
Comercial	210,250	213,327	218,610
Servicios	2,350	2,396	2,483
Agrícola	1,483	1,521	1,527
Mediana Ind.	4,037	4,308	4,736
Gran Industria	31	31	32
TOTAL	2,401,656	2,423,294	2,506,983

Fuente: CFE

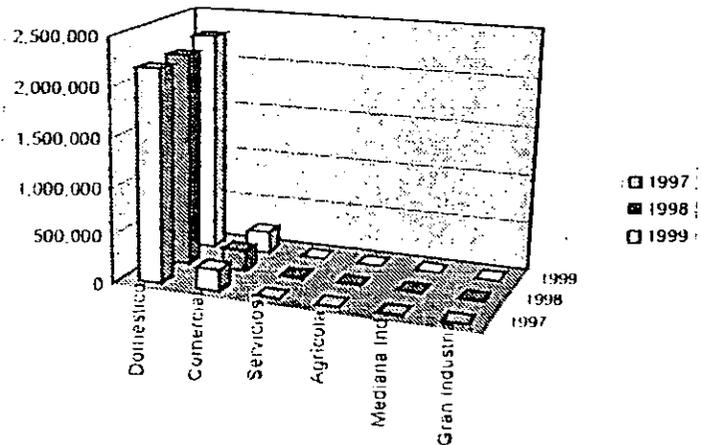
Como se puede observar, todos los sectores presentan un ligero crecimiento, sin embargo, los más representativos son el sector doméstico y el sector comercial

En términos generales el número de usuarios ha variado poco, así encontramos que en el sector Doméstico, que por obvias razones es el más alto, el incremento de usuarios ha sido de 1997 a 1999 de **96,090**, mientras que en el sector comercial la cifra fue de **8,360**, en lo que a servicios se refiere esta cifra alcanzó solo **133** usuarios, de igual forma en el sector agrícola solo encontramos **44** usuarios nuevos. En la mediana industria tenemos **699** usuarios nuevos, pero en lo que se refiere a la Gran Industria su crecimiento fue de **1** solo usuario.

(1) Usuarios a diciembre

Si graficamos la tabla anterior obtenemos que las variaciones de crecimiento son casi imperceptibles, además de ello los valores de usuarios en los sectores de Servicios, Agrícola, Mediana Industria y Gran Industria ni siquiera "pintan". Los usuarios para el Estado de México, se aprecian mejor en la gráfica 1.2, que surge de la Tabla anterior (Tabla 1.6)

Gráfica 1.2 Usuarios Estado de México



FUENTE: CFE⁹

Tomando los valores dados para los usuarios y observando su cambio a través del tiempo¹⁰, se complementó la tabla 1.6, y se estableció el porcentaje de crecimiento de los usuarios en la tabla 1.6.1.

⁹ La fuente es CFE, aunque la gráfica fue desarrollada por el autor

Se calculó el porcentaje de crecimiento del sector por medio de la siguiente ecuación:

Tasa promedio de Crecimiento Anual = $(\text{Valor Final} / \text{Valor Inicial})^{1/n} - 1$ * 100, para n años.

Tabla 1.6.1 Datos Reales Acumulados a Diciembre
USUARIOS Estado de México

SECTOR	1997	1998	1999	Tasa Promedio de Crecimiento 97-98	Tasa Promedio de Crecimiento 98-99
Doméstico	2,183,505	2,201,711	2,279,595	0.83%	3.42%
Comercial	210,250	213,327	218,610	1.44%	2.42%
Servicios	2,350	2,396	2,483	1.92%	3.50%
Agrícola	1,483	1,521	1,527	2.50%	0.39%
Mediana Ind.	4,037	4,308	4,736	6.29%	9.04%
Gran Industria	31	31	32	0.00%	3.13%
TOTAL	2,401,656	2,423,294	2,506,983	0.89%	3.34%

FUENTE: CFE

En la tabla anterior, se observa claramente la variación en porcentaje del crecimiento de los sectores a través de la variación de usuarios. Podemos apreciar que para el Estado de México el rubro de mayor impulso es la Mediana Industria, la cual cambió un 6.29% de 1997 a 1998 y creció un 9.04% de 1998 a 1999.

1.1.5.2. Distrito Federal

Para el Distrito Federal los datos de usuarios agrupados por sector se presentan en la tabla siguiente:

SECTOR	1997	1998	1999
Doméstico	2,007,330	2,060,109	2,041,115
Comercial	303,815	309,404	310,315
Servicios	797	805	832
Agrícola	8	9	8
Mediana Ind.	4,254	4,534	4,784
Gran Industria	8	8	8
TOTAL	2,316,212	2,374,869	2,357,062

FUENTE: CFE

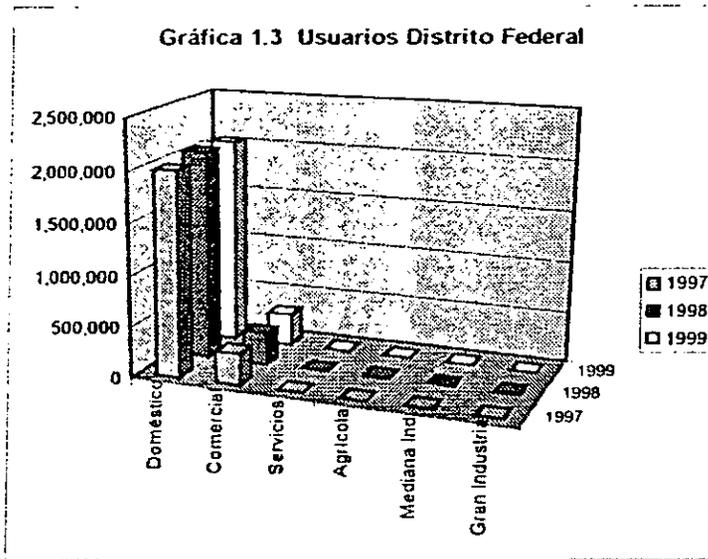
Como se puede observar, todos los sectores presentan un ligero crecimiento, sin embargo, los más representativos siguen siendo el sector doméstico y el sector comercial. Si graficamos la tabla anterior obtenemos que las variaciones de crecimiento son casi imperceptibles, además de ello los valores de usuarios en los sectores de Servicios, Agrícola, Mediana Industria y Gran Industria siguen siendo muy pequeños¹².

¹¹ (1) Usuarios a diciembre

¹² Este dato nos servirá más adelante, por ello se hace hincapié en él.

En lo que a crecimiento se refiere ubicamos pequeñas variaciones, así encontramos que en el sector doméstico, el incremento de usuarios ha sido de 1997 a 1999 de 33,875, mientras que en el sector comercial la cifra fue de 6,500, en lo que a servicios se refiere esta cifra alcanzo solo 35 usuarios, en el sector agrícola no encontramos variación de usuarios nuevos. En la mediana industria tenemos 530 usuarios nuevos, pero en lo que se refiere a la Gran Industria su no hubo crecimiento.

De igual forma, los incrementos de usuarios, para el Distrito Federal, se aprecian claramente en la gráfica 1.3¹³.



FUENTE: CFE

¹³ La gráfica 1.3 se obtiene de los datos obtenidos en la tabla 1.7 y fue desarrollada por el autor.

De la misma forma que para el Estado de México tomamos los valores dados para los usuarios y observamos su cambio a través del tiempo, esto nos permitió completar la tabla 1.7.1, y establecer cual ha sido el porcentaje de variación, es decir de crecimiento de los usuarios.

**Tabla 1.7.1 Datos Reales Acumulados a Diciembre
USUARIOS Distrito Federal**

SECTOR	1997	1998	1999	Tasa Promedio de Crecimiento 97-98	Tasa Promedio de Crecimiento 98-99
Doméstico	2,007,330	2,060,109	2,041,115	2.56%	-0.93%
Comercial	303,815	309,404	310,315	1.81%	0.29%
Servicios	797	805	832	0.99%	3.25%
Agrícola	8	9	8	11.11%	-12.50%
Mediana Ind.	4,254	4,534	4,784	6.18%	5.23%
Gran Industria	8	8	8	0.00%	0.00%
TOTAL	2,316,212	2,374,869	2,357,062	2.47%	-0.76%

FUENTE: CFE

En esta tabla se presenta la razón promedio de crecimiento de usuarios en porcentaje para los diferentes años, analizados, resaltando la disminución que se presenta entre 1998 a 1999 en el sector agrícola, el cual fue **negativo** en un **12.50%**, es decir, hubo una disminución de un usuario.

1.1.5.3. Entorno nacional: México

Finalmente analizando el entorno nacional, se encuentra una similitud a las tablas anteriores, así se tendrían los datos agrupados por sector de la siguiente manera:

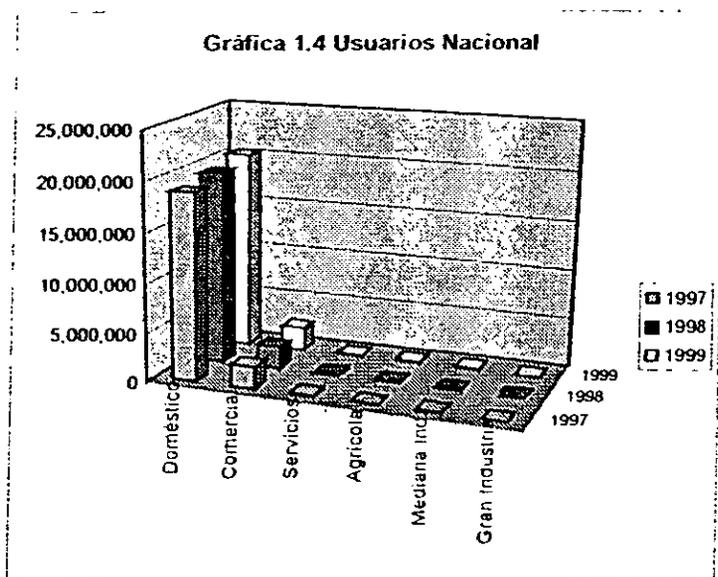
SECTOR	1997	1998	1999
Doméstico	18,907,251	19,562,076	20,235,689
Comercial	2,214,174	2,298,949	2,367,383
Servicios	91,722	108,470	115,573
Agrícola	85,488	88,643	91,905
Mediana Ind.	88,460	96,059	105,890
Gran Industria	436	461	497
TOTAL	21,387,531	22,154,658	22,916,937

FUENTE: CFE

Nuestro análisis de crecimiento resulta similar solo en algunos aspectos a los anteriores, así encontramos que a nivel nacional, en el sector Doméstico, el incremento de usuarios ha sido de 1997 a 1999 de **1,328,438**, mientras que en el sector comercial la cifra fue de **153,209**, en lo que a servicios se refiere esta cifra alcanzo solo **23,851** usuarios, en el sector agrícola **6,417** usuarios nuevos. En la mediana industria tenemos **17,430** usuarios nuevos, y en lo que se refiere a la Gran Industria hubo **61** usuarios nuevos.

¹⁴ (1) Usuarios a diciembre

El entorno nacional, Presenta una gráfica que solo varía de las anteriores en valores, aunque la forma general se repite. (gráfica 1.4). Y así como encontramos que los usuarios domésticos son los que se han ido incrementando a través de los años es fácil vislumbrar que este es el principal mercado para la industria de la iluminación que es la que nos compete.



FUENTE: CFE

Las variaciones en porcentaje, de los diversos sectores a nivel nacional, se pueden observar claramente en la siguiente tabla:

SECTOR	1997	1998	1999	Tasa Promedio de Crecimiento 97-98	Tasa Promedio de Crecimiento 88-99
Doméstico	18,907,251	19,562,076	20,235,689	3.35%	3.33%
Comercial	2,214,174	2,298,949	2,367,383	3.69%	2.89%
Servicios	91,722	108,470	115,573	15.44%	6.15%
Agrícola	85,488	88,643	91,905	3.56%	3.55%
Mediana Ind.	88,460	96,059	105,890	7.91%	9.28%
Gran Industria	436	461	497	5.42%	7.24%
TOTAL	21,387,531	22,154,658	22,916,937	3.46%	3.33%

FUENTE: CFE

La tabla 1.8.1 nos permite observar claramente hacia dónde se han enfocado los recursos de crecimiento nacional, así de 1997 a 1998 el principal crecimiento fue en el sector Servicios, con un crecimiento de usuarios de **15.44%** mientras que de 1998 a 1999 este rubro fue ocupado por la Mediana Industria con un **9.28%**.

Es importante notar también, que el crecimiento de usuarios total para 1999 solo tuvo una contracción de **0.13%** con respecto a 1998. Además el crecimiento del sector doméstico permaneció prácticamente constante ya que tuvo un incremento de solo el **0.02%**.

1.1.5.4. Determinación de la demanda de ALSA

El análisis anterior nos permite conocer cual es el número de usuarios para el mercado de iluminación, así como sus tendencias a través de los últimos tres años. También podemos establecer una relación porcentual para los años 1997, 1998 y 1999, sumando los datos del Distrito Federal y el Estado de México, y luego comparando estos contra los datos Nacionales. Esto es con la finalidad de conocer el potencial de nuevos consumidores en la zona más cercana a ALSA. Así tenemos entonces las tablas 1.9, 1.10 y 1.11.

**Tabla 1.9 Datos Reales Acumulados a Diciembre
USUARIOS Comparativo 1997**

SECTOR	1997 Nacional. (A)	1997 Edo. Mex.	1997 D.F.	D.F.+ Edo. Mex. (B)	Participación de B en A
Doméstico	18,907,251	2,183,505	2,007,330	4,190,835	22.17%
Comercial	2,214,174	210,250	303,815	514,065	23.22%
Servicios	91,722	2,350	797	3,147	3.43%
Agrícola	85,488	1,483	8	1,491	1.74%
Mediana Ind.	88,460	4,037	4,254	8,291	9.37%
Gran Industria	436	31	8	39	8.94%
TOTAL	21,387,531	2,401,656	2,316,212	4,717,868	22.06%

FUENTE: CFE

Como se observa en la tabla 1.9 el Distrito Federal y el Estado de México conforman juntos en 1997 el 23.22% del Sector comercial nacional, además esta zona representa en cantidad de usuarios el 22.06% del total nacional.

**Tabla 1.10 Datos Reales Acumulados a Diciembre
USUARIOS Comparativo 1998**

SECTOR	1997 Nacional. (A)	1998 Edo. Mex.	1998 D.F.	D.F.+ Edo. Mex. (B)	Participación de B en A
Doméstico	19,562,076	2,201,711	2,060,109	4,261,820	21.79%
Comercial	2,298,949	213,327	309,404	522,731	22.74%
Servicios	108,470	2,396	805	3,201	2.95%
Agrícola	88,643	1,521	9	1,530	1.73%
Mediana Ind.	96,059	4,308	4,534	8,842	9.20%
Gran Industria	461	31	8	39	8.46%
TOTAL	22,154,658	2,423,294	2,374,869	4,798,163	21.66%

FUENTE: CFE

Para 1998, Distrito Federal y Estado de México, conforman el 22.74% de usuarios a nivel nacional del sector Comercial y en relación con el gran total nacional representan el 21.66%.

**Tabla 1.11 Datos Reales Acumulados a Diciembre
USUARIOS Comparativo 1999**

SECTOR	1997 Nacional. (A)	1999 Edo. Mex	1999 D.F.	D.F.+ Edo. Mex. (B)	Participación de B en A
Doméstico	20,235,689	2,279,595	2,041,115	4,320,710	21.35%
Comercial	2,367,383	218,610	310,315	528,925	22.34%
Servicios	115,573	2,483	832	3,315	2.87%
Agrícola	91,905	1,527	8	1,535	1.67%
Mediana Ind.	105,890	4,736	4,784	9,520	8.99%
Gran Industria	497	32	8	40	8.05%
TOTAL	22,916,937	2,506,983	2,357,062	4,864,045	21.22%

FUENTE: CFE

Finalmente en 1999, Distrito Federal y Estado de México, forman el 22.34% en el entorno nacional del Sector Comercial. Y como se indica representan juntos el 21.22% del total de usuarios a nivel nacional.

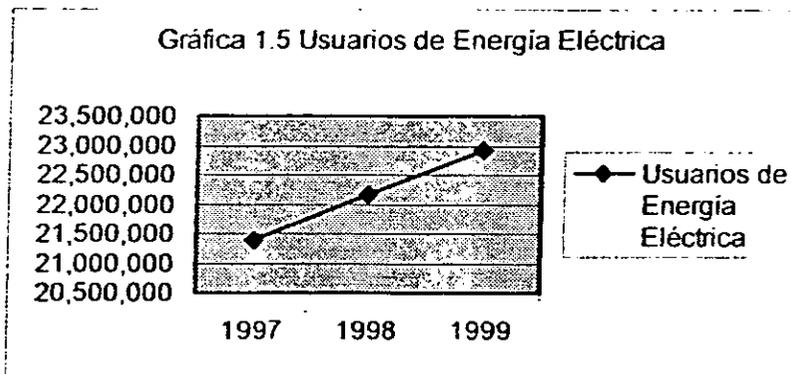
Como hemos observado, aunque ha habido una ligera baja de porcentajes desde 1997 a 1999, el Estado de México y el Distrito Federal, mantienen el 22% de la cantidad de usuarios de energía eléctrica del país, tan solo en el rubro del sector comercial. Por consiguiente es una buena zona de mercado que se puede atacar, principalmente en los rubros Comercial y Doméstico.

Finalmente, este capítulo no estaría completo sin establecer un comparativo de las tendencias de las ventas totales (datos de la tabla 1.5) y la cantidad de usuarios de energía eléctrica. Lo que da origen a la siguiente tabla (Tabla 1.12).

Período	Usuarios de Energía Eléctrica	Ventas de Equipo de Iluminación
1997	21,387,531	1,052,195,298
1998	22,154,658	1,089,591,411
1999	22,916,937	1,163,800,000

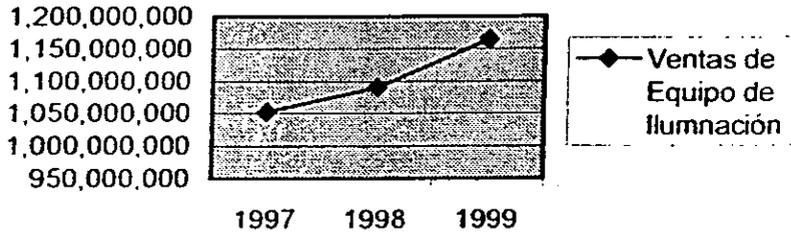
FUENTE: PROPIA

Al graficar los datos anteriores por separado conformamos la gráfica 1.5 y 1.6¹⁵, que se presentan a continuación.



¹⁵ Estas gráficas fueron desarrolladas con la información proporcionada por CFE y líderes de opinión.

Gráfica 1.6 Ventas de Equipo de Iluminación
(Pesos Constantes)



Los resultados de las gráficas anteriores son muy claros en el sentido de que los usuarios de energía eléctrica han continuado aumentando casi con una pendiente definida, a la par las ventas de equipo de iluminación siguen el mismo efecto aunque con un ligero retraso para 1998.

En capítulos posteriores se analizará el papel de ALSA ante estos movimientos de mercado (número de usuarios vs. ventas) para poder tomar estos detalles como punto de partida en la elaboración de un plan estratégico.

CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL DE ALSA _____

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Artefactos Luminicos, S.A. de C.V. a la que llamaremos **ALSA** es una empresa 100% mexicana, constituida el 18 de diciembre de 1996, surge al fusionarse cuatro empresas dedicadas al ramo de la distribución de equipo eléctrico de iluminación debido a una simplificación administrativa:

- > Alumbrados y Suministros Industriales S.A. de C.V.
- > Alumbrado y Suministros Ingeniería S.A. de C.V.
- > Abastecedores Electromecánicos S.A.
- > Corporacion Alumbrado S.A.

Estas empresas en conjunto trabajaron por más de 20 años dentro del mercado de la Iluminación Eléctrica, desarrollando diversos proyectos para algunas de las empresas más importantes de la República Mexicana.

ALSA, se dedica a la Distribución, Promoción, Venta de Equipo, Accesorios y Proyectos de Iluminación Comercial, Industrial, Exterior e Interior, para Áreas Deportivas, Áreas Clasificadas (Incluyendo Luminarios a Prueba de Explosión) y para Alumbrado Público, además de la realización de proyectos para instalaciones eléctricas de alta y baja tensión.

Sin embargo, la experiencia de las empresas que formaron ALSA, no ha sido suficiente para mantener un crecimiento sostenido de la compañía así como un repunte de la misma en el mercado actual de la iluminación.

ALSA es una empresa familiar, donde la mayoría de los jefes administrativos tienen lazos familiares, así pues el Gerente Administrativo, es hermano del Gerente General y el Director de Operaciones es cuñado del mismo. Este carácter familiar repercute en el proceso de toma de decisiones las cuales se dan de manera lineal y cuando es necesaria la aprobación de un descuento o una compra de gran importancia, es necesario tomar la opinión de Gerente General, retrasando los procesos y formando un cuello de botella

De manera similar la definición de los puestos fuera de las gerencias no es perfectamente clara, pues a pesar de que todos los empleados "saben que hacer" para cumplir su trabajo no existe una real definición de puestos lo que conlleva a que en ocasiones se usurpen actividades ajenas al puesto

Las instalaciones de ALSA, fueron creadas sin un plan específico inicial, así pues originalmente se construyeron dos oficinas, sobre estas se "añadió" un segundo nivel, meses después se edificó el almacén y finalmente sobre él tres oficinas más, lo que ocasionó problemas en la distribución de cargas eléctricas y líneas telefónicas

El gerente general (y dueño), de la empresa trabajó anteriormente en Holophane, principal proveedor de ALSA, el cual en ocasiones pasa de proveedor a competencia.

La intención del Dueño de poseer su propia marca lo ha llevado a adoptar FINSA, empresa que dirige su hermano y se dedica a la producción de luminarios, lamentablemente FINSA no cuenta con un programa de trabajo o un control estricto de producción y aunque sus productos no son malos, se realizan de manera artesanal, lo que le impide cubrir grandes pedidos e incrementando los costos. En este punto se observa un grave problema, pues por fortalecer FINSA muchas veces se descuida ALSA y los resultados finales son negativos para alguna de las dos empresas. La fusión de las empresas no se da en forma real sino intangible lo que crea problemas.

2.2 UBICACIÓN RELATIVA

ALSA se encuentra ubicada en San Mateo Ixtacalco, cercana al pueblo del mismo nombre y a la par al pueblo de Cuautitlán México, (antes Cuautitlán de Romero Rubio), posee la cercanía de zonas industriales como la de Cuautitlán Izcalli y la propia de Cuautitlán. Su ubicación relativa a otros puntos se da en las siguientes referencias:

Distancia a las ciudades más cercanas

<u>Ciudad</u>	<u>km</u>
CUAUTITLÁN MÉXICO	1.5
TOLUCA	65
CUAUTITLAN IZCALLI	3
TULTITLAN	1

Distancia a los puertos más cercanos

<u>Puerto</u>	<u>km</u>
VERACRUZ	600
MANZANILLO	897
L. CARDENAS	782

Distancia a las fronteras más cercanas

<u>Frontera</u>	<u>km</u>
LAREDO	1086
JUAREZ	1724
MATAMOROS	947

Distancia a las aduanas más cercanas

<u>Aduana</u>	<u>km</u>
MEXICO. D.F.	19
TOLUCA	79
PANTACO, D.F.	19

Distancia a las vías de comunicación

<u>Vía</u>	<u>Nombre/km</u>
Al aeropuerto nacional	MEXICO, D.F., 19
Al aeropuerto internacional	MEXICO, D.F., 19
A la autopista	MEXICO-QUÉRETARO, 1
A la carretera federal	MEXICO-QUERETARO, 0
A la línea ferroviaria	MEXICO-QUERETARO, 1

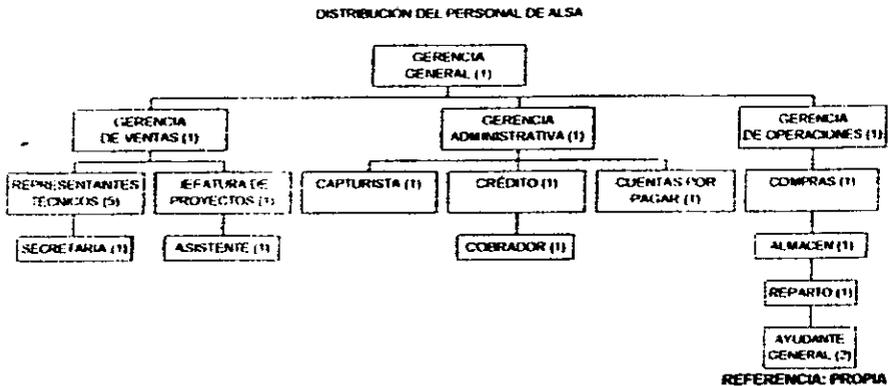
REFERENCIA: PROPIA¹⁶

¹⁶ Los datos son aproximados de la localización del parque Industrial de Cuautitlán.

2.3 CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.3.1 PERSONAL

La empresa se encuentra conformada por 21 personas aunque no existe un organigrama específico otorgado por la empresa a su personal, los lineamientos del mismo, se pueden inferir de la siguiente manera¹⁷:



En el organigrama se pueden determinar las líneas de mando existentes entre el personal, sin embargo, la definición exacta de puestos en la compañía no es del todo real, debido a que una decisión que implique un cambio en esta distribución o que la afecte de manera significativa como podría ser la contratación de nuevo personal, la toma de decisión de un nuevo crédito, el atacar un proyecto nuevo, un aumento en la percepción de algún empleado, días de vacaciones, etc. deben pasar primero por el Gerente General y dueño, antes de ser resueltas. En otras palabras no existe una delegación real de mando.

¹⁷ El número entre paréntesis indica el número de personas en ese cargo.

Tampoco existe una identificación de la empresa para sus empleados (credencial con fotografía), y aunque ha habido ideas para adoptarla, como la impresión de las credenciales en el Departamento de Proyectos, la "alta administración" desechó la idea, perdiéndose con ello el tiempo, dinero y esfuerzo invertido en la elaboración de las mismas.

La problemática existente por esta situación recae en muchos casos en la duplicidad de funciones, lo que da origen al temido "mounstro organizacional de dos cabezas" o en otras palabras a que un empleado tenga dos órdenes opuestas para dar solución a un conflicto. Lo que desemboca en su estancamiento o no-solución.

Otro problema común es sin duda la pérdida de tiempo en tomar una posición a un problema, esta afecta de manera significativa cuando se debe dar una respuesta rápida. Por ejemplo, a un cliente o a un proveedor de un producto. Debido a que las decisiones de importancia tienen que pasar "el filtro" de la Gerencia los tiempos muertos abundan y se generan varios cuellos de botella.

También (aunque no aparece en el organigrama), ALSA cuenta con el apoyo externo de un despacho, de consultoría, en el aspecto fiscal, mismo que indirectamente forma parte de la empresa ya que el contador, que trabaja preferentemente en el terreno fiscal, eventualmente da "pláticas de superación" al personal, mismas que consisten en resaltar el hecho de que solo cumplen con su obligación y cerrando las mismas, en sus palabras como: "Al que no le guste lo que digo, la puerta esta abierta..."

Dentro del Organigrama excluimos también FINSA, la empresa de la cual el Gerente es el hermano del Gerente de ALSA, y misma que depende casi en su totalidad de ALSA, pues generalmente se le compran productos sean necesarios para vender o solo para tenerlos en almacén, "por cualquier emergencia". FINSA no presenta una estructuración administrativa adecuada, sin embargo, esa es... otra historia.

2.3.2 MATERIAL Y EQUIPO

ALSA cuenta con área de oficinas, almacén, salón de eventos, cocina y recepción, siete computadoras, de las cuales cuatro son Pentium, dos son 486 y una 286, Copiadora, dos fax, conmutador con cuatro líneas telefónicas, dos camionetas de reparto, un camión de seis ejes, servicio de Internet, dos páginas en el mismo, una impresora láser, una a color y dos matriz de punto, un anuncio en la sección amarilla, así como el equipo de oficina necesario para su personal (teléfonos, escritorios, sillas, etc.).

2.4 ETAPAS Y FUNCIONAMIENTO

El funcionamiento de ALSA consiste en varias etapas principales, que de manera general son repetitivas, por lo que podemos enumerar a las mismas de la siguiente forma:

1.- CONTACTO DEL CLIENTE.

Los clientes pueden contactarse por obra, proyecto, o a solicitud del mismo por vía personal o telefónica (Cartera de clientes).

2.- ELABORACIÓN DE PROYECTOS PARA EL CLIENTE.

Una vez conocidas las necesidades del cliente se procede a proporcionarle una o varias opciones de solución a su problema, lo que se hace a través de simulación por computadora del funcionamiento de luminarios en el área de trabajo, a una altura y posición determinadas, cubriendo las normas americanas y mexicanas (IES y SMII, respectivamente). Se anexa al proyecto la cotización o cotizaciones de los productos. De igual forma se anexa un estimado de tiempos de entrega.

3.- FINCACIÓN DEL PEDIDO.

A través de una entrevista del cliente (o proyectista) con el vendedor se finca el pedido, pudiéndose dar una muestra a vistas previa (una muestra del producto, para su valoración). En esta etapa se formulan los criterios de pago (crédito o descuentos) y tiempos de entrega.

4.- COMPRA DEL MATERIAL.

Si el material no se encuentra en almacén, el departamento de compras se encarga de adquirirlo al o los proveedores.

5.- ENTREGA.

El Departamento de Operaciones formula las rutas de entrega (de manera intangible), y programa, si el material lo permite, el reparto del mismo por las unidades de la empresa, de otra forma, se contrata un servicio de reparto.

6.- COBRANZA.

Si el pedido se otorgó con un crédito específico, el personal de crédito y cobranza hará lo propio con el cliente.

7.- REGISTRO.

El registro del material en sus entradas como salidas se efectúa por los administrativos, principalmente en términos monetarios por la Gerencia Administrativa.

2.5 PLAN ESTRATÉGICO

ALSA se ha preocupado por atender a los clientes sin programar un plan estratégico, el cual solo existe de manera intangible, esto ha influido en sus ventas, pues a pesar de otorgar un buen servicio no ha crecido en los mismos índices de algunos de sus competidores con menor tiempo en el mercado.

2.6 CAPACITACIÓN

El personal de ALSA no tiene un programa de capacitación continua y esta sólo se da por iniciativa propia más que por una planeación de la misma, la relación entre el personal es cordial y las ganas de superación existen, sin embargo, la inercia del trabajo repetitivo produce un cierto rechazo al cambio, este fenómeno se da en todos los niveles.

2.7 CONTROL

El control de los departamentos no se realiza de manera periódica en la mayoría de los casos, y se da más bien de manera intuitiva que programada. Así pues muchas veces no se sabe cuanta mercancía hay en almacén, cual va llegando o cual va saliendo, que cuentas urgen por cobrar o pagar y cuales ya lo fueron. Aunque el descontrol es momentáneo esto repercute en tiempos que finalmente se pierden por una falta de control adecuada.

Debido al carácter familiar (el almacenista es cuñado de la esposa del dueño), no se da el robo hormiga, es decir no hay pérdidas del producto, sin embargo, existen problemas tales como que algún vendedor se comprometa a tener cierto equipo listo para alguna fecha específica porque el almacenista "creyó " que si lo

tenía, pero posteriormente se dio cuenta que este producto ya se había vendido, lo que genera una mala publicidad a la empresa, un cliente insatisfecho y un malestar general.

El anterior es solo un ejemplo del mal control. Las pérdidas económicas debido a este ejemplo van desde perder al cliente, el pedido o en el mejor de los casos tener que pagar el retraso del producto con una multa. Resulta evidente que es necesario un mayor control aplicado a toda la empresa, pues lo mismo sucede con órdenes de compra y venta, cuentas por cobrar y pagar. Cabe resaltar que la empresa no está en un caos, pues como lo hice notar existe un control intuitivo, sin embargo, un control estructurado podría evitarle situaciones embarazosas como la antes descrita.

2.8 MANTENIMIENTO

El mantenimiento que se da en todo el equipo es correctivo más que preventivo lo que da origen a problemas tales como descomposturas o cuellos de botella en las entregas, y en algunos casos tiempos extra. Aunado a ello la mala distribución de las cargas eléctricas produce la falla continua de los equipos que por su demanda de potencia no pueden ser regulados con un equipo auxiliar.

2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

La motivación del personal es inexistente, la filosofía de la empresa es que un buen trabajo es obligación del empleado y no se le debe motivar a cumplir con lo que ya es su obligación. Debido a ello el personal en general, trabaja cubriendo "su cuota" para "desquitar su salario", lo que produce la reducción en las ideas creativas y mejoras en los procesos.

La inexistencia de una identificación del personal con la empresa, los hace sentirse fuera de ella y no parte de la misma, esto es debido a que la gerencia no desea sentirse comprometida con su personal. Pues algunas "malas experiencias" como ventas o tips para la competencia de parte de su personal creó un ambiente de desconfianza que hasta la fecha perdura, así pues los "piratas" de clientes y las "zancadillas" se siguen dando en ALSA.

El personal externa en repetidas ocasiones su desagrado de participar en una empresa que no los motiva y no reconoce su trabajo, debido a ello existe una gran rotación en lo que se refiere al personal de nuevo ingreso, el cual en promedio cubre tiempos de seis meses a un año. Una situación de particular cuidado es que la mayoría de los empleados que han dejado ALSA, logran ascender en otras empresas a mejores puestos a los que realizaban en la misma.

Por lo antes mencionado, la relación de trabajo es cordial pero sin una meta de crecimiento fija sino de hecho una permanencia casi inmóvil, se establece entonces un compromiso determinado por cada empleado, el cual define que es lo necesario para cubrir su cuota de trabajo diaria.

2.10 COMERCIALIZACIÓN

Como se mencionó anteriormente ALSA, se dedica a la Distribución, Promoción, Venta de Equipo, Accesorios y Proyectos de Iluminación Comercial, Industrial, Exterior e Interior, para Áreas Deportivas, Áreas Clasificadas (Incluyendo Luminarios a Prueba de Explosión) y para Alumbrado Público, además de la realización de proyectos para instalaciones eléctricas de alta y baja tensión.

2.11 PROVEEDORES

Algunos de los principales proveedores de ALSA son:

En luminarios:

Elmsa, Holophane, Crouse Hinds, Bekolite, Lumisistemas, Proelecса, Novalux, General Electric, Lithonia Lighting, Appleton, Cooper, Lumark, Hubbell, Construlita, Luminek, Rig-a-lite, Pauluhm, Nrl, Ilinsa, y Tomas & Beltz.

En Balastos:

Advance, Sola-basic, Lumicon, Crouse-Hinds Domex.

En Lámparas:

Osram, Solar, General Electric.

En Postes:

Hapco (postes de aluminio), Tubo y Postes, Polesa, Pec

En Sistemas de Energía Solar:

Grupo Pim, Conдумex, Marelli

2.12 COMPETIDORES

Algunos de los principales competidores de ALSA son: Marca, Centro Internacional de Iluminación, Iluminación Integrada, además de algunos proveedores que pueden fungir como competencia.

2.13 ESTRATEGIA DE VENTAS

Para poder entrar al mercado y en vista de que la competencia lo hacía, ALSA decidió hacer los proyectos de iluminación de sus posibles clientes sin costo para ellos, sin embargo no se estableció un plan de ataque al mercado sino se realizó con base en la experiencia en el mismo.

El regalar los proyectos de iluminación, produce en ciertos clientes la irresistible necesidad de pedirlos a ALSA y comprar los luminarios con otras compañías. Esto ha generado problemas en algunos buenos proyectos, perdiendo la empresa tiempo, dinero y esfuerzo.

Los pocos programas que se han implementado para incrementar ventas o atraer clientes, no se han llevado a cabo con el debido control, y por esta razón han fracasado, pues por dar un ejemplo: no se han utilizado espacios de publicidad de manera óptima y no se lleva un control de la eficiencia de los mismos.

En las ventas facturadas se reflejan las tendencias discontinuas de los pedidos de ALSA, muchos de ellos no planeados sino conseguidos con base a un excesivo esfuerzo, tal vez utilizando más energía de la que se hubiera necesitado con una buena planeación.

Existe una íntima relación entre la industria eléctrica y la de la iluminación debido a ello, se establece el vínculo con ALSA en capítulos posteriores de este trabajo.

2.14 DISTRIBUCIÓN

ALSA atiende clientes en el ámbito nacional, aunque sus principales clientes se encuentran en el D.F. y zona metropolitana, cuenta con su propio sistema de distribución aunque hace uso, en ocasiones de pedidos grandes, de transportistas.

2.15 POLÍTICAS DE CRÉDITO

ALSA vende otorgando créditos por 30 a 60 días, con anticipos regularmente del 50%.

2.16 SITUACIÓN ACTUAL

De manera General podemos resumir la situación de ALSA de la manera siguiente:

- a) Es una empresa familiar sin una secuencia de mando claramente definida
- b) Ausencia de una meta, visión y misión tangibles de la empresa, pues esta solo esta dada de manera intangible y no está expresada por escrito.
- c) Falta de un control de productos (inventario, layout, programación de reparto).
- d) Ausencia de un plan de ventas a largo plazo
- e) Dependencia de un proveedor principal.
- f) El proveedor principal se convierte en competencia
- g) Mala comunicación entre departamentos.
- h) Falta de capacitación continua del personal.
- i) Fuerte inercia en los procesos, fortaleciendo el rechazo al cambio.
- j) Desconocimiento parcial de su competencia y mercado.
- k) Mantenimiento correctivo más que preventivo.
- l) Buen servicio al cliente.
- m) Buena relación entre su personal.
- n) Perseverancia en el seguimiento de proyectos.
- o) Interés en la superación personal

La situación antes descrita de ALSA, permite ubicarla en el rango de muchas empresas mexicanas de similar tamaño y problemas, por lo anterior se conforma la necesidad de analizarla a fondo y establecer un plan estratégico, para lo cual presento en el marco teórico referencial las bases para este trabajo

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

3.1 ORGANIZACIÓN

3.1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN¹⁸

La organización es el conjunto de personas, recursos físicos, materiales, financieros, tecnológicos y de mercado, donde se planean, coordinan, dirigen y controlan actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas).

3.1.2 PROPIEDADES DE LA ORGANIZACIÓN¹⁹

3.1.2.1 Estructura

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

¹⁸ Definición propia, basada en el libro de Idalberto Chiavenato, mostrado en la bibliografía.

¹⁹ Selección de temas basados en definiciones del Instituto Tecnológico de la Paz, en su página de INTERNET: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmivo/temas3.htm>, en referencias.

3.1.2.2 Sistematización

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

3.1.2.3 Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

3.1.2.4 Jerarquía.

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

3.1.2.5 Simplificación de funciones.

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

3.1.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN²⁰

3.1.3.1 Objetivo.

Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

3.1.3.2 Especialización

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3.1.3.3 Jerarquía

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

²⁰ Selección de temas basados en definiciones del Instituto Tecnológico de la Paz, en su página de INTERNET: <http://www.itp.edu.mx/publicat/morales/procesosadiv/oricemas3.htm>, en referencias.

3.1.3.4 Paridad de autoridad y responsabilidad

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

3.1.3.5 Unidad de mando

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

3.1.3.6 Difusión

La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

3.1.3.7 Amplitud o tramo de control.

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

3.1.3.8 Coordinación

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

3.1.3.9 Continuidad

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

3.1.4 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL²¹

3.1.4.1 Organización formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

²¹ Selección de temas basados en definiciones del Instituto Tecnológico de la Paz, en su página de INTERNET: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmivo/temas3.htm>, en referencias.

3.1.4.2 Organización informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

3.1.5 TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

3.1.5.1 Organización Lineal o Militar.

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

3.1.5.2 Organización Funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

3.1.5.3 Organización Líneo – Funcional

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la **funcional** la especialización de cada actividad en una función, y de la **lineal** la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

3.1.5.4 Organización Staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

3.1.5.5 Organización por Comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

3.1.5.6 Organización Matricial

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

3.2 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Para continuar el análisis en este trabajo, es necesario definir algunos otros conceptos, como el de Administración, lo que permitirá un mejor entendimiento de la estrategia propuesta para el crecimiento y permanencia de ALSA. Por lo cual reproduzco a continuación las definiciones dadas por Idalberto Chiavenato, en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, acerca de la administración.²²

“La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. ... La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”.

“La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro”.

De la definición anterior, vemos la importante necesidad de tener un objetivo bien definido en la organización para poder. Cumpliendo este último, alcanzar las metas de corto, mediano y largo plazo en la organización.

3.3 TERMINOLOGÍA ADMINISTRATIVA

3.3.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS DE LA MERCADOTECNIA²³

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo, por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores por otros. Para explicar esta definición se presentarán a continuación algunos términos claves:

3.3.1.1 Necesidades

El más básico de los conceptos de mercadotecnia es el de necesidades humanas. Una necesidad humana es un estado de carencia dado que experimenta el individuo, e incluyen las necesidades físicas básicas de alimentos, vestido, calor y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión.

3.3.1.2 Deseos

Los deseos humanos se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades. Muchos vendedores confunden deseos con necesidades. Un fabricante de brocas puede pensar que el cliente necesita una broca, pero lo que en realidad necesita es un hoyo. Pero olvida que un producto físico no es más que una herramienta para resolver un problema del consumidor.

²³ El libro de Malberto Chavarrato, en su cuarta edición páginas 1 y 8, para mayores datos ver bibliografía.

²⁴ Selección de temas, formato y algunas definiciones tomadas de la página:

<http://www.ccsdesm.org/arracachuan4ref2.htm>

3.3.1.3 Demandas

La gente tiene deseos casi ilimitados, pero sus recursos sí tienen límite. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas. Considerando los deseos y recursos, las personas eligen el producto cuyos beneficios les produce mayor satisfacción.

3.3.1.4 Producto

Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Así, los productores deben saber qué es lo que quieren los consumidores y proporcionar productos que se acerquen lo más posible a la satisfacción de sus deseos. El concepto de producto no se limita a los objetos físicos, puede ser cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. Además de los bienes y servicios, los productos incluyen personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas.

3.3.1.5 Intercambio

El mercadotecnia se da cuando la gente decide satisfacer sus necesidades y deseos por medio del intercambio. El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio.

3.3.1.6 Transacciones

La transacción es la unidad de medida de mercadotecnia. Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes. La transacción puede ser monetaria o de trueque. En ella se debe poder definir que A dio "X" a B y obtuvo "Y".

3.3.1.7 Mercados

Un mercado es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto. Los comerciantes y los expendios facilitan el proceso de intercambio porque reducen enormemente el número de transacciones necesarias. En las sociedades avanzadas, los mercados no necesitan ser lugares físicos donde interactúan compradores y vendedores. Un mercado puede organizarse en torno a un producto, un servicio o cualquier cosa que tenga valor.

3.3.2 ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOTECNIA

Se ha descrito la administración de mercadotecnia como una actividad que se dedica a lograr los intercambios deseados con los mercados meta. Existen cinco conceptos alternativos bajo los cuales las organizaciones conducen sus actividades de mercadotecnia: los conceptos de producción, producto, venta, mercadotecnia y mercadotecnia social.

3.3.2.1 El concepto de producción

Este concepto sostiene que los consumidores preferirán los productos que son fáciles de encontrar a muy buen precio, por lo cual la administración debe centrarse en mejorar la producción y la eficiencia de la distribución. Este concepto es una de las filosofías más antiguas que guían a los vendedores. Es útil en dos tipos de situaciones: 1) Cuando la demanda del producto supera la oferta, en cuyo caso la empresa debe buscar formas de aumentar la producción; y 2) Cuando el costo de producción del producto resulta demasiado elevado, lo que obliga a la empresa a mejorar la productividad.

3.3.2.2 El concepto de producto

Esta filosofía considera que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mejor calidad, rendimiento y características, así que una organización tiene que dedicar cierta energía para introducir constantes mejoras a sus productos. La aplicación de este enfoque puede conducir a la "miopía de la mercadotecnia", debido a que la empresa se concentra demasiado en un producto en particular y no en la necesidad del consumidor.

3.3.2.3 El concepto de venta

Este enfoque sostiene que los consumidores no comprarán suficientes productos a menos que la organización emprenda un gran esfuerzo de promoción y ventas. Este concepto se suele practicar en el caso de los bienes no buscados, como enciclopedias y espacios en un cementerio.

Estas industrias requieren de gran habilidad para identificar prospectos y venderles los beneficios del producto.

3.3.2.4 El concepto de mercadotecnia

Esta filosofía sostiene que para lograr los objetivos de la organización es indispensable determinar las necesidades y los deseos del mercado meta y proporcionar las satisfacciones con mayor efectividad y eficiencia que los competidores. Con frecuencia se confunde el concepto de venta con el mercadotecnia. Sin embargo, el primero tiene un enfoque de adentro hacia fuera que comienza en la fábrica, se centra en los productos de la compañía y exige una fuerte campaña de venta y promoción. El concepto de mercadotecnia, por el

contrario, adopta una perspectiva de afuera hacia adentro. Comienza con un mercado bien definido, se centra en las necesidades del cliente y coordina todas las actividades de mercadotecnia que afectan a éste.

3.3.2.5 El concepto de mercadotecnia social

Este concepto, el más reciente de los cinco, plantea que la organización debe determinar las necesidades, los deseos y los intereses de los mercados meta. Así, tiene que proporcionar las satisfacciones deseadas de manera más efectiva y eficiente que los competidores, para mantener y mejorar el bienestar del consumidor y de la sociedad. Este concepto considera que el simple enfoque de mercadotecnia desdeña los posibles conflictos entre los deseos a corto plazo de los consumidores y su bienestar a largo plazo. Esto significa que la empresa debe tener en cuenta tres consideraciones para establecer sus políticas de mercadotecnia: las ganancias de la compañía, los deseos del consumidor y los intereses de la sociedad.

3.3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.3.3.1 Definición de investigación de mercados

La investigación de mercados es, según Laura Fischer²⁴, un proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma adecuada de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado.

²⁴ Laura Fischer, *Mercadotecnia*, pág. 116, Ed. Mc Graw Hill, Segunda, México 1998

3.3.3.2 Objetivos de la investigación de mercados

Los objetivos básicos de la investigación de mercados, según Laura Fischer²⁵, se pueden dividir en tres:

- a) **Objetivo social**. Satisfacer las necesidades del consumidor final, ya sea mediante un bien y/o un servicio requerido.
- b) **Objetivo Económico**. Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa dentro del mercado real o potencial y así diseñar el sistema adecuado a seguir.
- c) **Objetivo administrativo**. Ayudar a la empresa en su desarrollo mediante la adecuada planeación, control de los recursos y elementos de la empresa para que ésta lleve el producto correcto y en el tiempo oportuno al consumidor final.

3.3.4 SELECCIÓN DEL MERCADO Y LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla de mercadotecnia se refiere a las variables claves de mercadotecnia, las cuales también se conocen como las cuatro "Pes", o sea Producto, Precio, Plaza y Promoción (Distribución). Pero antes de entrar en este tema, veamos algunos conceptos previos.

²⁵ Laura Fischer, Mercadotecnia, pág. 107, Ed. Mc Graw Hill, Segunda, México 1998

3.3.4.1 Los consumidores meta

Una buena mercadotecnia requiere de un análisis cuidadoso de los clientes. El producto que vamos a ofrecer puede dirigirse al consumidor final o a clientes industriales. Si nuestro producto va destinado al consumidor final, entonces estamos hablando de un producto de consumo masivo; en caso contrario, el producto es un bien intermedio, insumo o producto industrial. La empresa tiene que calcular el tamaño del mercado y de sus diversos segmentos. También debe determinar si el mercado está creciendo y la tasa de crecimiento aproximada. Una vez la empresa haya decidido que va a entrar a un mercado, tiene que pensar cómo lo va a hacer. Pero no se puede satisfacer a todos los consumidores de un mercado, entonces hay que dividir el mercado total y elegir los segmentos que se puedan atender mejor. Este proceso tiene tres etapas: segmentación del mercado, selección del mercado meta y posicionamiento en el mercado.

3.3.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El proceso de clasificar a los clientes en grupos según sus diferentes necesidades, características o comportamientos es lo que se llama segmentación del mercado. Los consumidores se pueden agrupar de diversas formas: según factores geográficos (regiones o ciudades), demográficos (sexo, edad, nivel de ingreso o educación), psicográficos (clases sociales, estilos de vida) y de comportamiento (circunstancias de compra, beneficios que se buscan, etc.). Un segmento de mercado está formado por los consumidores que responden de manera similar a un determinado conjunto de estímulos de mercado.

3.3.5.1 Selección del mercado meta

La selección del mercado meta implica la evaluación del atractivo que ofrece cada uno de los segmentos de mercado y la selección de uno o más en los cuales penetrar. La mayor parte de las compañías penetran en un mercado atendiendo a un solo segmento y, si tiene éxito, le añaden otros. Las compañías grandes, por su parte, suelen tratar de cubrir todo el mercado.

3.3.5.2 Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento en el mercado consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distinto y superior en la mente de los consumidores meta en comparación con los de sus competidores. Si la posición de un producto parece ser exactamente igual que otro que ya está en el mercado, los consumidores no encontrarán ninguna razón para comprarlo. La empresa tiene que desarrollar un programa de mercadotecnia que le permita comunicar y proporcionar la posición del producto a sus consumidores meta.

3.3.5.3 Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia

Una vez decidida su estrategia de posicionamiento, la compañía está lista para comenzar a detallar su mezcla de mercadotecnia. Este es uno de los conceptos principales del mercadotecnia moderno. La mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables controlables que la empresa amalgama para provocar la respuesta deseada en el mercado meta. Estas variables, como ya lo mencionamos, son producto, precio, plaza y promoción. Los productos dirigidos al consumidor, o sea de consumo masivo, son más exigentes en el uso de las

variables de mercadotecnia que los productos industriales. Por ejemplo, actualmente es casi imposible entrar en un mercado de consumidores sin gastar grandes sumas de dinero en promoción masiva.

3.3.5.4 Producto

El producto representa la combinación de "bienes y servicios" que ofrece la empresa al mercado meta, e incluye la calidad, características, opciones, estilo, nombre de marca, empaque, tamaños, servicios, garantías y ganancias.

El nombre de marca es el término o símbolo cuya función es identificar los productos y diferenciarlos de otros. Se debe establecer una imagen de marca favorable y fuerte.

El empaque brinda protección contra daños que pueden ser causados por el clima, manipuleo del producto o robo. También puede proporcionar información acerca de la marca, contenido, peso, uso, cantidad, destino, etc. Además, puede anunciar el producto y estimular la compra del producto.

Hay dos ideas relacionadas con el producto que es importante presentar aquí: el ciclo de vida del producto y el desarrollo de nuevos productos. En efecto, el producto tiene un ciclo de vida: nacen, crecen, maduran y luego decaen hasta que mueren. Al nacer, el producto se promociona para hacerlo conocer en el mercado con el fin de que lo compren. Si no tiene aceptación, es posible que aquí termine el ciclo de vida del producto. El crecimiento se caracteriza por un rápido y permanente aumento de las ventas, por lo que el empresario debe aprovecharlo sacando nuevos modelos, distribuirlo a nuevos mercados, etc. para estar listo ante los competidores que surgirán al darse cuenta de los éxitos de éste. La madurez

ocurre cuando las ventas dejan de crecer rápidamente y llega un momento en que se estabilizan, hasta que comienzan a bajar. Ante esto, el empresario debe llevar el producto a otros mercados no explotados, hacerle reformas, renovarlo, hacer publicidad novedosa, etc. La decadencia se caracteriza porque las ventas bajan permanentemente durante un período continuo, debido a que surgen productos mucho mejores y porque los precios comienzan a reducirse. En esta etapa el empresario debe discontinuar poco a poco el producto y sacarlo del mercado en caso necesario.

El desarrollo de nuevos productos está relacionado con el concepto anterior. Toda empresa que quiera continuar en el mercado tiene que estar innovando y mejorando sus productos y desarrollando otros nuevos, ya que quien no lo hace terminará teniendo dificultades en el mercado.

3.3.5.5 Precio

El precio es la cantidad de dinero que el consumidor o cliente debe pagar para obtener el producto, y abarca el precio de lista, descuentos, facilidades, plazos para pago y términos para crédito.

Para fijar el precio se debe considerar:

- a) Los costos de producción y venta, los cuales dependen del producto, los canales de distribución utilizados y las comunicaciones. La oferta y demanda de productos similares, en los puntos de venta que se plantea alcanzar.
- b) El precio que la competencia cobra por productos similares.

- c) El tipo de clientela y las necesidades que se van a satisfacer.

3.3.5.6 Plaza

La plaza o distribución significa lo que hace la empresa para que el producto esté al alcance de los consumidores meta o clientes. Abarca elementos como canales de distribución, cobertura, ubicación, inventario y transporte.

La mayoría de los productores no venden directamente al consumidor final. Por lo tanto, utilizan intermediarios de diferentes clases. Los canales de distribución son las rutas que el productor escoge para hacer llegar sus productos al consumidor y consiste en uno o más intermediarios, tales como los mayoristas y los minoristas. Generalmente las cadenas de distribución son más largas para el caso de productos de consumo masivo que para productos para la industria.

Hay varias funciones que son llevadas a cabo por los intermediarios y por lo tanto su existencia se justifica dependiendo de los siguientes factores:

- a) La distancia entre el productor y el consumidor
- b) Las necesidades de procesamiento o empaque
- c) La necesidad de crédito para el productor y/o consumidor
- d) La cantidad comprada por el consumidor o producida por el productor
- e) La diferencia entre el tiempo en que se produce y el tiempo en que se consume

Para que la venta se realice, todos los integrantes de la cadena de intermediarios entre el productor y el consumidor final deben decidir a favor del producto. Por lo

tanto, es necesario considerar como cliente a todos los integrantes de la cadena. Otro caso es el del cliente industrial, que compra un producto como materia prima para la fabricación de su propio producto. Este cliente también es diferente en lo que respecta a la satisfacción de sus necesidades.

3.3.5.7 Promoción

La promoción representa las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran. Incluye aspectos como anuncios, venta personal, promoción de ventas y publicidad. Incluye todos los medios publicitarios, como radio, periódico, revistas, televisión, cines, afiches, parlantes o publicidad en el punto de venta. Existen otros medios de comunicación como las circulares de correo, impresos en el empaque, ferias y exhibiciones, volantes, tarjetas de presentación, demostraciones y degustaciones, muestras gratis, etc.

Es importante anotar que algunos de estos medios no están al alcance de los microempresarios debido a su alto costo. La selección del medio de comunicación debe hacerse de acuerdo con las necesidades y capacidades de la empresa. Además, los productos industriales o bienes intermedios requieren de menos inversión en promoción que los productos dirigidos al consumidor final.

La labor de comunicación también la puede hacer quien vende el producto. Dicha persona debe comunicar al cliente todas las ventajas del producto o servicio y, al mismo tiempo, comunicar a la empresa las reacciones del cliente ante el producto y sus objeciones, con el fin de que la empresa se ajuste a las verdaderas necesidades del cliente.

Un programa de mercadotecnia efectivo es aquel que une todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de ventas de una compañía.

A continuación se establecen definiciones lo más concretas posibles de otros términos necesarios para este trabajo de investigación.

3.3.6 CLIENTE

Persona o institución que utiliza los productos señalados en el alcance de producto.²⁶

3.3.7 PROVEEDOR

Persona o entidad encargada de abastecer de lo necesario a su cliente.²

3.3.8 DISTRIBUIDORES (INTERMEDIARIOS)

Los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios.²⁷

²⁶ Maestro Alberto Navarrete, Facultad de Química, UNAM, México 1999

²⁷ Mercadotecnia, Fischer Laura, Editorial Mc Graw Hill

3.3.9 MERCADO DEL PRODUCTOR O INDUSTRIAL

Está formado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios.

3.3.10 MINORISTA

Los minoristas son aquellos comerciantes cuyas actividades se relacionan con la venta de bienes y/o servicios a los consumidores finales; normalmente son dueños del establecimiento que atienden.

3.3.11 MAYORISTAS

Son los distribuidores y adquieren en propiedad los productos que distribuyen, su principal objetivo es realizar intercambios de productos para revender o utilizar la mercancía en sus negocios, siempre y cuando no sean los consumidores finales.

3.3.12 ANÁLISIS FINANCIERO²⁸

El análisis financiero es la interpretación de las diversas herramientas financieras como las razones, los múltiplos, los cambios porcentuales de los estados financieros.

Los diferentes tipos de razones son de rentabilidad, de liquidez, de actividad y de cobertura.

²⁸ Tomado de la dirección electrónica <http://spin.com.mx/~asmoran/financie.htm>

Las razones de rentabilidad relacionan los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos y el capital para que el analista pueda evaluar las ganancias con respecto a los periodos anteriores. Ejemplos, utilidad neta / ventas netas, utilidad neta / activos fijos, utilidad neta / capital contable.

Las razones de liquidez miden la capacidad que tienen las empresas para cubrir sus obligaciones en corto plazo. Ejemplos: activo circulante / pasivo circulante, activo circulante – inventario / pasivo circulante.

Las razones de actividad se utilizan para medir la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo, como ejemplo la rotación de inventarios que mide la velocidad con que cambian de inventarios.

Por último las razones de cobertura que nos indican que tan endeudada está la empresa con relación a su capital y a sus activos por lo que también nos indicará que tan riesgosa es la empresa.

3.3.13 ESTADO DE RESULTADOS Y ANÁLISIS²⁹

El estado de resultados, y por lo tanto la utilidad, buscan darnos información de la riqueza económica que genera la empresa. Pero hay muchas formas alternativas de evaluar esta creación de riqueza. Veamos algunas de ellas.

Tradicionalmente un estado de resultados tiene una presentación bien definida. Se parte del concepto de ventas netas, y a ésta se le resta el costo de ventas para llegar a la utilidad bruta. El costo de ventas es el costo de producir todo aquello que se vendió, es decir, todo aquello que tuvimos que sacrificar para tener la posibilidad de realizar una venta. El costo de ventas incluye normalmente todo lo relacionado con el consumo de materiales, la mano de obra y los gastos propios de la operación productiva. En este último grupo se incluye la depreciación de los bienes relacionados con la producción. Así pues, la utilidad bruta nos muestra el excedente que se tiene de restar a las ventas lo requerido en la producción del bien o servicio.

Posteriormente, a la utilidad bruta se restan los gastos de operación, que son normalmente gastos relacionados con el periodo y con operaciones de apoyo a la empresa, como son los gastos de administración, los de venta y los gastos generales. También aquí se incluye la depreciación de activos relacionados con estas actividades. Así se obtiene la utilidad de operación, que en principio es el nivel de utilidad generado por las actividades propias de la empresa, ya que lo que se resta posteriormente tiene que ver con actividades financieras o de tesorería,

²⁹ Selección de definiciones y segmentos tomados de la página de Alberto Calva Mercado.

asi como las fiscales.

Si, a la utilidad de operación se resta el costo integral de financiamiento, que incluye lo relativo a intereses, tanto a cargo como a favor, la ganancia y pérdida cambiaria y lo relativo al resultado por posición monetaria. Lo primero, los intereses, son resultado del costo de oportunidad del dinero por los recursos que utiliza la empresa o que tiene en exceso. Lo segundo, la ganancia y pérdida cambiaria, es resultado de operaciones con moneda extranjera y la fluctuación cambiaria de nuestra moneda. Lo último, el resultado por posición monetaria, es consecuencia de la situación inflacionaria que vive el país. Así, una vez restado el costo integral de financiamiento a la utilidad de operación se obtiene la utilidad antes de impuestos.

Por último, a esta utilidad antes de impuestos se resta lo correspondiente a los distintos impuestos corporativos para llegar a la utilidad neta. Esta utilidad neta es el resultado final de un estado de resultados tradicional. Es lo comúnmente se le ha llamado el "*bottom line*".

Formato General del Estado de resultados

Ventas netas

- Costo de ventas
- (materiales, mano de obra y gastos de producción)

Utilidad bruta

- Gastos de operación

(gastos de administración y venta)

Utilidad de operación

- Costo integral de financiamiento

(intereses a cargo y a favor, ganancia y pérdida cambiaria, y resultado por posición monetaria)

Utilidad antes de impuestos

- Impuestos corporativos

(ISR y PTU)

Utilidad neta

Algunas medidas que se utilizan con frecuencia hoy en día para evaluar los resultados de la compañía son el EBIT³⁰ y el EBITDA³¹. Estas medidas se analizarán a continuación.

³⁰ EBIT ("earnings before interests and taxes"), en español UAFIR.

³¹ EBITDA ("earnings before interests, taxes, depreciation and amortization"), en español UAFIRDA.

El EBIT viene de las siglas en inglés "*earnings before interests and taxes*". Su nombre correcto en español, aunque es poco usado, sería UAFIR, de "utilidad antes de financiamiento e impuesto sobre la renta".

Para fines prácticos, esto se define normalmente como un sinónimo de la utilidad de operación. En muchos análisis financieros, por falta de más información o de detalle de ésta, el EBIT se convierte en lo mismo que la utilidad de operación. Sin embargo, si vamos al sentido estricto de lo que pretende mostrar el EBIT, a diferencia de la utilidad de operación, ésta no debería incluir ningún ingreso o gasto que no esté relacionado directamente con la operación natural de la empresa, es decir, todo lo relacionado con partidas extraordinarias o actividades no operativas debería ser eliminado.

El EBIT sirve de base para llegar al EBITDA que viene de las siglas en inglés "*earnings before interests, taxes, depreciation and amortization*". Una vez más, su nombre correcto en español, aunque es poco usado, sería UAFIRDA, de "utilidad antes de financiamiento, impuesto sobre la renta, depreciación y amortizaciones".

De esta manera, lo que el EBITDA pretende mostrar es un valor más cercano a un flujo de efectivo, donde se están eliminando partidas virtuales que no implicarán movimiento de dinero, como son la depreciación y las amortizaciones. Una vez más, para fines prácticos el EBITDA en general se define como el EBIT, o la utilidad de operación más la depreciación correspondiente. En estricto sentido, al igual que el EBIT, el EBITDA solo debería considerar lo relativo a las operaciones normales y propias del negocio.

Por último, en análisis financieros el flujo de efectivo se define simplemente como el EBITDA menos los intereses netos menos los impuestos. Es necesario ser prudentes con esta definición, ya que si bien esto es una definición más cercana al flujo que la utilidad neta, dista mucho aún de mostrar el verdadero flujo de efectivo de la empresa.

A partir de EBIT y EBITDA se obtienen otras mediciones que son el NOPAT y el GOPAT. El NOPAT, su nombre viene del inglés *"net operating profit after taxes"*, tendría su equivalente en español con el UNODI "utilidad neta operativa después de impuestos".

El NOPAT se definiría como el EBIT menos los impuestos correspondientes. Una vez más, comúnmente y por facilidad, el NOPAT se define como la utilidad de operación menos los impuestos corporativos totales de la empresa. En estricto sentido debería ser el EBIT, con las eliminaciones mencionadas anteriormente, menos los impuestos que correspondan solo a este EBIT, es decir, eliminando aspectos fiscales relativos a ingresos no operativos y a aspectos financieros (intereses).

Por último, el GOPAT viene de las siglas del inglés para *"gross operating profit after taxes"*, y tendría su equivalente en español como el UBODI "utilidad bruta operativa después de impuestos".

El GOPAT se define como el NOPAT antes de depreciación, es decir, al resultado de NOPAT se le sumaría lo relativo a la depreciación que se tenga en el estado de resultados. De cierta forma sería equivalente al EBITDA menos los impuestos correspondientes.

Tanto el EBIT³², como el EBITDA³³, el NOPAT³⁴, y el GOPAT³⁵ nos dan mediciones de la creación de riqueza, de la generación de utilidad, a otros niveles. A partir de estas mediciones se pueden obtener varias cosas.

Por un lado, al dividir estas medidas con sus contrapartes de inversión en el activo, se obtienen razones de rentabilidad de la empresa, muy útiles en su evaluación.

Por otro lado, al restar al NOPAT el costo de los recursos invertidos en la operación de la empresa, se obtiene la utilidad económica (o "economic profit" o EP), concepto también conocido en forma amplia como el EVA o "economic value added" o "valor económico agregado".

³² EBIT ("earnings before interests and taxes"), en español UAFIR.

³³ EBITDA ("earnings before interests, taxes, depreciation and amortization"), en español UAFIRDA.

³⁴ NOTPAD ("net operating profit after taxes"), en español UNODI.

³⁵ GOTPAD ("gross operating profit after taxes") en español UBODI.

3.4 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS FODA Y SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El análisis FODA, consiste en determinar las Fortalezas y Debilidades de la empresa (análisis interno con posibilidades de control por parte de la Empresa), así como sus respectivas Oportunidades y Amenazas (análisis externo sin posibilidades de control por parte de la Empresa).

Siempre es necesario establecer un análisis minucioso de nuestros principales competidores, recordemos que un competidor, no es cualquiera que vende lo mismo que nosotros, es aquel que vende lo mismo, a las mismas personas (es decir que está en el mismo segmento de mercado que nosotros) y además que tiene precios muy semejantes a los nuestros.

Contando con las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas y con la matriz de perfil competitivo, tenemos el material suficiente como para poder diseñar el plan estratégico, es decir, para poder escribir los objetivos estratégicos y diseñar las estrategias a mediano y largo plazo; las metas y las políticas a corto plazo.

Con todos los elementos de juicio mencionados anteriormente, construimos lo que se llama una matriz FODA, que viene de F: Fortalezas; O: oportunidades; D: Debilidades; A: Amenazas. Esta matriz consiste en una tabla de doble entrada y nos permite contrastar los factores clave externos (oportunidades y amenazas) con los factores clave internos (fortaleza y debilidades) y con ello plantear nuestros objetivos y diseñar las acciones que son las estrategias.

Cuadro para la construcción de la **MATRIZ FODA**³⁶.

	FORTALEZAS Hacer la lista de las Fortalezas 1) 2)	DEBILIDADES Hacer lista de las debilidades 1) 2)
OPORTUNIDADES Hacer lista de las Oportunidades 1) 2) 3)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (FO) Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades 1)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DO) Disminuir debilidades aprovechando las oportunidades 1) 2)
AMENAZAS Hacer lista de las Amenazas 1) 2)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (FA) Uso de las fortalezas para evitar amenazas. 1)	OJBETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DA) Minimizar debilidades y evitar amenazas. 1) 2)

³⁶ Tabla tomados de la página http://www.fisicc-ufm.edu/~mic/Planificacion/tema5_planif.htm . algunas definiciones también fueron tomadas de esta dirección. Ver referencias.

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

3.5 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Es necesario establecer una definición de estrategia, para lo cual reproduce definiciones de diversos autores, que a mi parecer, definen de manera más correcta este término. Las definiciones fueron tomadas del libro de la colección la estrategia básica del Marketing.³⁷

"Patrón de objetivos, propósito o metas primarias, políticas y planes esenciales para alcanzar esas metas. Formuladas de manera que definan en qué negocio está una compañía o debiera estar y la clase de empresa que debiera ser."

Kenneth R. Andrew

"Formulación de las prioridades de inversión de una organización, el impulso directivo y las formas en que utilizará sus puntos fuertes y corregirá sus limitaciones para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que se conciermen sobre ella."

William E. Rothschild

"La estrategia del producto/mercado representa la ruta elegida para alcanzar los objetivos de la empresa por medio del portafolio de productos que se comercializan hacia los segmentos de mercado seleccionados".

Christopher, Majaro y McDonald

³⁷ Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, pag. 23 Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España 1980.

De las definiciones antes mencionadas, se concluye que hablar de estrategia es hablar las cuatro P's de la administración (Precio, Producto, Plaza, Promoción), unido a planeación y proyecciones del crecimiento a corto, mediano y largo plazo. Así como de su respectivo control antes, durante y de seguimiento al finalizar el mismo.

3.5.1 ESTRATEGIA BÁSICA

3.3.1.1 Definición

La estrategia básica es la plataforma estratégica fundamental a partir de la cual habrán de desarrollarse las estrategias sectoriales.

3.5.1.2 Concéptos¹⁸

Antes de continuar con este capítulo, es necesario hacer un alto para establecer los puntos que se tomaron como base para desarrollar la estrategia básica la cual se desarrolló en función de cuatro áreas fundamentales: Rentabilidad, Participación de Mercado, Posicionamiento y Estrategia competitiva. Resulta prudente establecer los principios generales de cada una de las áreas antes mencionadas.

La Rentabilidad puede subdividirse en:

- a) Estrategia de Explotación. Logro de los más altos beneficios posibles en el más breve plazo.

¹⁸ Tomado del TCMO Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, en Bibliografía.

- b) Estrategia de Estabilidad. Logro de beneficios estables durante un largo período de tiempo.
- c) Estrategia de Inversión. Logro de grandes beneficios futuros, aun a costa de la rentabilidad a corto plazo.

En lo que a participación de Mercado se refiere existen cuatro opciones básicas:

- a) Estrategia de Crecimiento. Lograr un crecimiento sostenido de la participación en el área de negocios en la que opera la empresa.
- b) Estrategia de Defensa. Mantener los actuales niveles de participación estableciendo una estrategia definida de no-crecimiento, sin que ello lleve una disminución de la participación.
- c) Estrategia de Reconversión. Reconvertir o transformar el área de negocios en que opera la empresa con el fin de participar en áreas o mercados diferentes.
- d) Estrategia de Salida. Eliminar productos o áreas de negocios por medio de la disminución gradual o drástica de la participación de los mismos.

En lo referente a Posicionamiento:

- a) Estrategia no Diferenciada. Se considera al mercado como un todo, haciendo caso omiso de los segmentos que lo componen, y se dirige a todos los elementos que lo componen de la misma manera y con las mismas estrategias.

- b) Estrategia Diferenciada. La empresa reconoce la existencia de una amplia variedad de segmentos y trata de satisfacerlos todos o la mayoría de ellos.

- c) Estrategia Concentrada. Se centran los esfuerzos en un "nicho" de mercado.

Por su parte la Estrategia Competitiva se divide en:

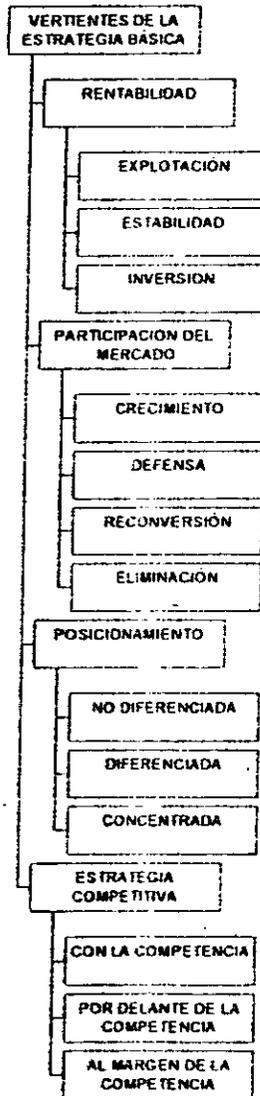
- a) Estrategia con la Competencia. La empresa reacciona con rapidez y eficacia a los movimientos estratégicos de la competencia.

- b) Estrategia por Delante de la Competencia. La empresa mantiene una actitud de liderazgo en el mercado manteniéndose en todo momento por delante de la competencia.

- c) Estrategia al Margen de la Competencia. La empresa toma un curso de acción por sí sola, sin tomar en cuenta las directrices que traza la competencia, para introducirse en nuevas áreas o segmentos del mercado con nuevas ofertas.

Las estrategias básicas³⁹ se resumen en el siguiente cuadro, 4.1

CUADRO 4.1
OPCIONES ESTRATEGICAS BÁSICAS



³⁹ Los datos fueron tomados del libro de la colección Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, pag. 36

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 PROBLEMA

- La empresa Artefactos Lumínicos S.A. de C.V. (ALSA) no cuenta con un plan estratégico que le permita mantenerse y crecer en el mercado mexicano de la iluminación.

4.1.1 SUBPROBLEMA

- La información del mercado de la iluminación no es aprovechada correctamente por las empresas medianas distribuidoras de este equipo (como ALSA), por lo cual no crecen correctamente en el mercado mexicano actual.

4.2 OBJETIVOS

- Establecer un plan que permita mejorar la información de mercado y el empleo de ésta para desarrollar competencias en la empresa distribuidora de equipo de iluminación, permitiéndole crecer en el mercado mexicano actual.
- Basándose en el conocimiento del sector industrial, proponer alternativas estratégicas que permitan a ALSA desarrollar su negocio de manera sostenible en el largo plazo.

Para lograr los objetivos anteriores se proponen los siguientes subobjetivos:

- 1.- Analizar la situación actual del sector industrial de iluminación, incluyendo en este análisis a los proveedores, clientes, competidores potenciales y productos sustitutos de los productos y sobre todo los servicios que se ofrecen por las empresas productoras y los distribuidores de material de iluminación.
- 2.- Descubrir los puntos críticos de éxito que la industria de distribución de equipo de iluminación presenta y analizar la posición de la empresa respecto a éstos en el mercado, para descubrir sus fuerzas y debilidades, sus oportunidades y amenazas.
- 3.- Plantear alternativas estratégicas y revisar su viabilidad.
- 4.- Desarrollar un plan de negocio.

4.3 HIPÓTESIS

El mercado mexicano actual, permite la viabilidad a largo plazo de una empresa distribuidora de equipo de iluminación.

El mercado de la iluminación en México no es cubierto correctamente por las empresas que actualmente participan de este sector industrial.

Es posible para una empresa mexicana de iluminación con un buen plan de negocio lograr el crecimiento en el mercado.

4.4 ALCANCE

a) Geográfico

El alcance geográfico será nacional, en relación con la distribución, se limitará a la zona metropolitana de México D.F.

b) Mercado

El alcance de mercado comprende iluminación Interior y Exterior de los siguientes tipos:

1.- Interior

Industrial

Comercial

Residencial

2.- Exterior

Industrial

Comercial

Deportiva

Artística (Fachadas, Monumentos, etc.)

Alumbrado público

c) Producto

Con relación a los productos, se manejarán tres principales líneas:

- 1.- Luminarios Incandescentes
- 2.- Luminarios Fluorescentes
- 3.- Luminarios HID (Vapor de mercurio, vapor de sodio y aditivos metálicos)

d) Clientes

Los clientes se encuentran definidos por:

- 1.- Proyectistas (Personas físicas o morales)
- 2.- Clientes finales

e) Canales de distribución

Canales de una sola etapa y los multietapas que se detecten.

4.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para cubrir el desarrollo de esta investigación, se utilizarán los siguientes recursos:

1.- Fuentes de Información Directas

- a) Gerentes
- b) Empleados
- c) Vendedores
- d) Representantes de los proveedores
- e) Clientes

2.- Fuentes de Información Indirectas

- a) Registros
- b) Procedimientos
- c) Reportes
- d) Indicadores Indirectos del Mercado Objetivo
- e) Otros

4.6 METODOLOGÍA

4.6.1.- OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DEL MARCO REFERENCIAL DEL CONTEXTO.

4.6.1.1. Se consultarán primero las fuentes de información secundaria para buscar datos referentes a los temas de interés que sirvan para aumentar el conocimiento general del mercado de la iluminación, se analizará el contenido de la información de cada fuente para extraer los datos relevantes para los temas de interés. Se empleará estos datos para desarrollar marcos de referencia que permitan obtener de las fuentes directas la información valiosa en una secuencia que permita enriquecer el análisis y las conclusiones.

4.6.1.2. Se consultará las fuentes de información directas buscando entrevistar líderes de opinión en los temas relevantes para este trabajo.

4.6.1.3. Se empleará entrevista profunda con los líderes de opinión para obtener las respuestas a preguntas que implican contestaciones complejas. Se evaluará, avanzada la investigación, la conveniencia de emplear técnicas estructuradas como encuesta personal, para obtener la información de los clientes que, por ejemplo, acuden a los minoristas para realizar compras de volúmenes pequeños.

4.6.2. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DEL MARCO REFERENCIAL DE ALSA.

4.6.2.1 Se establecerá un marco teórico referencial a partir de información secundaria.

4.6.2.2 Se analizarán los recursos de información interna y externa de la empresa (ALSA), para ubicarla dentro del marco referencial del contexto.

4.6.3 FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

4.6.3.1 Se establecerá mediante entrevistas con líderes de opinión, un análisis del mercado actual en la industria de la iluminación, con respecto a ALSA. Y sus expectativas de crecimiento.

4.6.3.2 Con los datos de los estados financieros, se establecerá un análisis de la empresa utilizando razones que nos permitan establecer su desempeño comparativo a través de los años 1997, 1998 y 1999.

4.6.3.3 Se analizará la información obtenida mediante herramientas de mercadotecnia, estadística y economía.

4.6.3.4 Se apoyará para la compilación de la información, con un software de computación (Excel).

4.6.3.5 Se validará la información con respecto a la obtenida mediante elementos secundarios. Hasta que el investigador establezca a su juicio la convergencia de los mismos.

4.6.3.6 Se realizará un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta la empresa consigo misma y con su mercado.

4.6.4 FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

4.6.4.1 Se desarrollará un plan propositivo para la mejora de la empresa ALSA. En su mercado.

4.6.4.2 Se propondrá un programa de implementación estratégica.

4.6.4.3 Se elaborarán las conclusiones que fundamenten o contrapongan las hipótesis iniciales.

4.7 MÉTODO DE MUESTREO⁴⁰

Se empleará el muestreo no probabilístico de cuota⁴¹, por la concentración que presentan los sectores industriales de fabricación, mayoreo y menudeo de la industria de la iluminación, que presenta el mercado.

En cuestión de usuarios se tomarán los datos reportados por CFE, haciendo especial hincapié en la zona metropolitana (D.F. y Estado de México), por considerarlos dentro del alcance de este trabajo.

Se considerarán como competidores, aquellos que representen características similares a ALSA y posean un principal proveedor común.

⁴⁰ Nota del Autor: Este muestreo no se representará totalmente en este trabajo, solamente las conclusiones que de él emana.

⁴¹ El muestreo por cuota divide a la población por categorías, ver "Investigación de Mercados" de Ronald M. Weiers, Prentice Hall, México 1980, pág. 106

En relación a los proveedores se consideraran aquellos que por líderes de opinión se consideren los diez principales en el mercado mexicano actual.

<u>Sector:</u>	<u>Población</u>	<u>Muestra</u>
Fabricantes	23	10
Competidores	8	8
Usuarios	registro de CFE	registro de CFE

Se validará la información con respecto a la obtenida a través de análisis cruzados. Estos análisis se aplican iterativamente a lo largo del proceso.

Se analizará la información obtenida mediante herramientas de mercadotecnia, estadística y economía.

Se apoyará para la compilación de la información, con un software de computación (Excell).

Se elaborarán las conclusiones que fundamenten o contrapongan las hipótesis iniciales.

CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO FINANCIERO

5.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

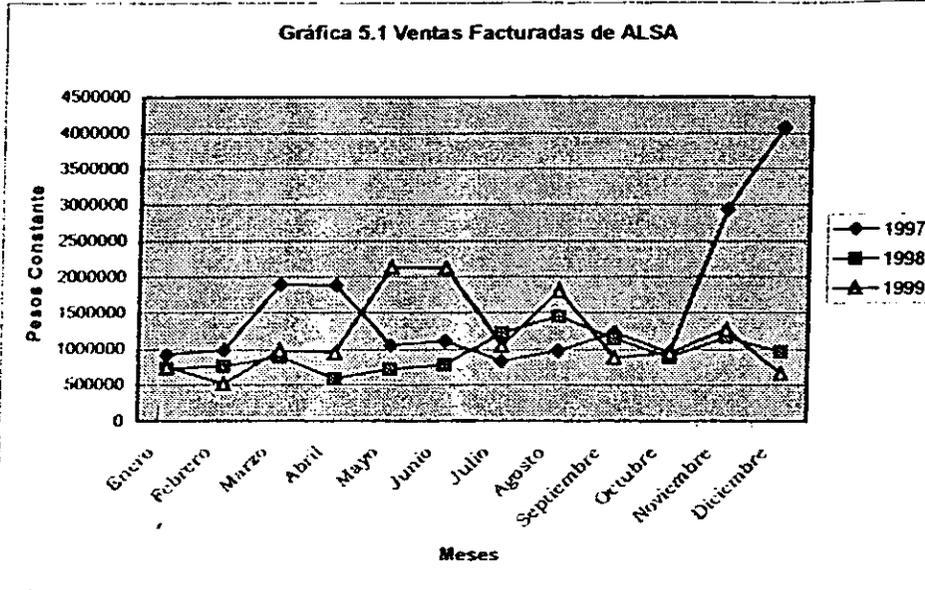
5.2 ANÁLISIS DE VENTAS FACTURADAS

Tomando las ventas facturas de la empresa ALSA de los períodos comprendidos de enero de 1997 a diciembre de 1999, tendremos la conformación de las siguientes tabla y gráfica: tabla 5.1 y gráfica 5.1 como sigue:

Tabla 5.1			
Ventas ALSA pesos constantes			
Periodo	1997	1998	1999
Enero	917466.6753	723844.9335	748561.7785
Febrero	985073.5817	762086.2547	513999.3145
Marzo	1890442.928	892708.1361	982001.7093
Abril	1876678.231	591379.5209	947244.0118
Mayo	1045884.31	721683.4039	2134943.208
Junio	1112485.175	778350.1388	2117800.136
Julio	830847.7485	1219208.96	1043562.204
Agosto	964717.8239	1450259.957	1803589.862
Septiembre	1228033.132	1139149.787	883235.518
Octubre	949872.092	887103.2946	943253.4166
Noviembre	2935088.353	1160268.206	1269808.259
Diciembre	4066527.953	961402.3156	664378.65
Suma	18,803,118	11,287,445	14,052,378

FUENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS ALSA

y en lo que respecta a la gráfica, se muestra a continuación.⁴²



⁴² La gráfica se realizó en función de los datos de la tabla.

Al analizar la gráfica 5.1 podemos notar que el mejor mes de 1997 fue diciembre, mientras que para los años 1998 y 1999, este mes presenta una ligera caída de ventas, se observa que los meses de marzo y noviembre generalmente se tiene un cambio de pendientes por incremento de ventas. A la par el mes de septiembre es un mes donde se aprecia una disminución de las mismas.

Ahora recordemos como varió el crecimiento de los usuarios, las ventas de productos de iluminación y anexemos las ventas de ALSA, ahora de manera anual, la relación la presentamos en la siguiente tabla.

Tabla 5.2 Mercado Nacional⁴⁵

Periodo	Usuarios de Energía Eléctrica	Ventas de Equipo de Iluminación (Pesos Ctes)	Ventas ALSA (Pesos Constantes base 1995)	Crecimiento de usuarios 97-98, 98-99	Crecimiento de Ventas de Equipo 97-98, 98-99	Crecimiento de Ventas ALSA 97-98, 98-99
1997	21,387,531	1,052,195,298	18,803,118	-	-	-
1998	22,154,658	1,089,591,411	11,287,445	3.46%	3.43%	-66.58%
1999	22,916,937	1,163,800,000	14,052,378	3.33%	6.38%	19.68%

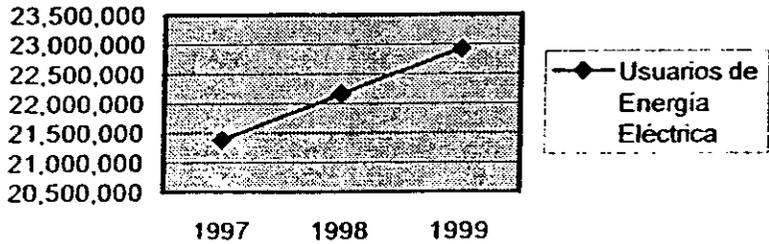
REFERENCIA: PROPIA

Podemos observar un dato curioso, que a pesar de una disminución del porcentaje de usuarios de 0.13% de 97 a 98, las ventas de equipo eléctrico aumentaron un 6.38% ese periodo es decir un 2.95% más que el año anterior.

Al graficar los datos por separado conformamos la gráfica 5.2, 5.3 y 5.4, que se presentan a continuación.

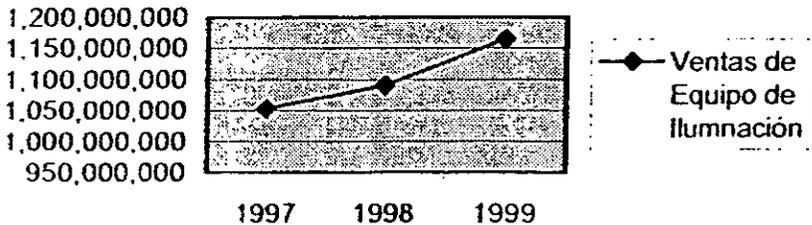
⁴⁵ Los porcentajes se calcularon tomando como base la ecuación: Crecimiento Anual = ((Valor Final / Valor Inicial)-1) * 100

Gráfica 5.2 Usuarios de Energía Eléctrica



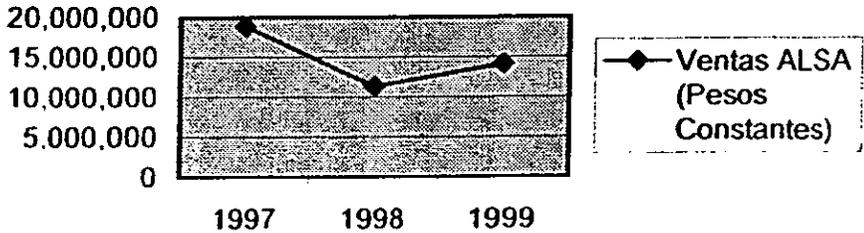
FUENTE: CFE

Gráfica 5.3 Ventas de Equipo de Iluminación
(Pesos Constantes, base 1995)



FUENTE: PROPIA

Gráfica 5.4 Ventas ALSA (Pesos Constantes, base 1995)



FUENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS ALSA⁴⁴

Como se observa también, en la gráfica 5.4, ALSA tuvo un buen comienzo en 1997, sin embargo, a partir de entonces no ha podido alcanzar, ni siquiera, los índices de ventas de 1997.

Como observamos en las gráficas, la tendencia del mercado ha sido el crecimiento, al igual que la de los usuarios, pero viene una interrogante, porque ALSA decayó en Ventas en 1998, si fue un año de crecimiento del mercado?.

La respuesta a esta interrogante, no es del todo sencilla, pues analizando este periodo, ALSA había perdido a uno de sus mejores vendedores, había descubierto a otro "jugando sucio", vendiendo para otra compañía, con su cartera de clientes y había enfrentado una recesión que le obligó a hacer que su personal descansara "un día obligatorio" por no tener para cubrir la nómina.

⁴⁴ La gráfica es el resultado de sumar las ventas anuales de ALSA.

Evidentemente ALSA requiere de un plan estratégico, pues el efecto de 1998, se puede repetir en cualquier momento si no se planea. Para muestra se observa en las gráficas los crecimientos que se han dado en usuarios y mercado de iluminación en general

5.3 MERCADO Y COMPETENCIA

Con ayuda de las gráficas, observamos que el problema de las ventas de ALSA no se debe al mercado, pues este ha ido creciendo. Analicemos ahora a su competencia, para lo cual tomamos el crecimiento de usuarios a nivel nacional, expuesto en las siguientes tablas (Tabla 5.3).

Tabla 5.3 Datos Reales Acumulados a Diciembre					
· USUARIOS Cobertura Nacional Comparativo					
SECTOR	1997	Cambio 97-98	1998	Cambio 98-99	1999
Doméstico	18,907,251	3.35%	19,562,076	3.33%	20,235,689
Comercial	2,214,174	3.69%	2,298,949	2.89%	2,367,383
Servicios	91,722	15.44%	108,470	6.15%	115,573
Agrícola	85,488	3.56%	88,643	3.55%	91,905
Mediana Ind.	88,460	7.91%	96,059	9.28%	105,890
Gran Industria	436	5.42%	461	7.24%	497
TOTAL	21,387,531	3.46%	22,154,658	3.33%	22,916,937

FUENTE CFE⁴⁵

Como observamos para 1998, existió un crecimiento de todos los sectores en el entorno nacional. Donde el sector de servicios destacó con un cambio del 15.44% de crecimiento de usuarios. Seguido por la Mediana Industria con un 7.91% y la

⁴⁵ Aunque la fuente es CFE, el porcentaje fue calculado por el autor y es la relación entre el mercado de área metropolitana (DF y Edo. Mex.), con respecto al nacional.

Gran Industria con un 5.42% para dejar en cuarto lugar al sector Comercial con 3.69%.

Si recordamos, MARCA, que se considera el principal competidor de ALSA, tiene la base de sus ventas en que es distribuidor directo de Grupo Cifra, lo que quiere decir que su enfoque es principalmente el sector Comercial, sin embargo, vemos que en el entorno nacional, este sector ocupa en 1998 el cuarto lugar en porcentaje de crecimiento, superado por la industria (Mediana y Grande).

Ya sabemos que pasó en el entorno nacional, pero analicemos ahora lo que sucedió en el Distrito Federal y Estado de México, para los diferentes sectores, para lo cual tomamos las tablas comparativas ahora con otro enfoque. (Tablas 5.4, 5.5 y 5.6).

**Tabla 5.4 Datos Reales Acumulados a Diciembre
USUARIOS Comparativo 1997**

SECTOR	1997 Nal.	1997 Edo. Mex.	1997 D.F.	D.F.+ Edo. Mex.	%
Doméstico	18,907,251	2,183,505	2,007,330	4,190,835	22.17%
Comercial	2,214,174	210,250	303,815	514,065	23.22%
Servicios	91,722	2,350	797	3,147	3.43%
Agrícola	85,488	1,483	8	1,491	1.74%
Mediana Ind.	88,460	4,037	4,254	8,291	9.37%
Gran Industria	436	31	8	39	8.94%
TOTAL	21,387,531	2,401,656	2,316,212	4,717,868	22.06%

FUENTE CFE

**Tabla 5.5 Datos Reales Acumulados a Diciembre
USUARIOS Comparativo 1998**

SECTOR	1998 Nal.	1998 Edo. Mex.	1998 D.F.	D.F.+ Edo. Mex.	%
Doméstico	19,562,076	2,201,711	2,060,109	4,261,820	21.79%
Comercial	2,298,949	213,327	309,404	522,731	22.74%
Servicios	108,470	2,396	805	3,201	2.95%
Agrícola	88,643	1,521	9	1,530	1.73%
Mediana Ind.	96,059	4,308	4,534	8,842	9.20%
Gran Industria	461	31	8	39	8.46%
TOTAL	22,154,658	2,423,294	2,374,869	4,798,163	21.66%

FUENTE CFE

**Tabla 5.6 Datos Reales Acumulados a Diciembre
USUARIOS Comparativo 1999**

SECTOR	1999 Nal.	1999 Edo. Mex	1999 D.F.	D.F.+ Edo. Mex.	%
Doméstico	20,235,689	2,279,595	2,041,115	4,320,710	21.35%
Comercial	2,367,383	218,610	310,315	528,925	22.34%
Servicios	115,573	2,483	832	3,315	2.87%
Agrícola	91,905	1,527	8	1,535	1.67%
Mediana Ind.	105,890	4,736	4,784	9,520	8.99%
Gran Industria	497	32	8	40	8.05%
TOTAL	22,916,937	2,506,983	2,357,062	4,864,045	21.22%

FUENTE CFE

Como podemos notar, para el periodo comprendido de 1998, el crecimiento por sector comparado con el crecimiento nacional tubo un porcentaje de 22.74% para el sector Comercial, mientras que el de Servicios fue solo de 2.95%, esto quiere decir que en esta zona del país el despunte comercial fue mayor que el de servicios, por consiguiente podemos deducir que aparte de conflictos internos ALSA, no ataco el sector Industrial en el ámbito nacional como debía hacerlo sino que se conformo con su entorno y aunque el sector doméstico creció también, las ventas reportadas por este sector generalmente son menores que el Sector comercial

Si analizamos ahora los porcentajes de crecimiento de usuarios, en el Distrito Federal y Estado de México, en 1997 este era de 22.06% contra el nacional, mientras para 1998 se redujo a 21.66% y siguió bajando para ser 21.22% en 1999.

Así pues observamos el por qué, ALSA no tuvo un crecimiento en 1998, siendo que el mercado nacional, lo hizo. ALSA no planeó sus ventas y careció en general de un plan estratégico para atacar el mercado.

Si observamos en la tabla 5.3, veremos que el porcentaje de cambio predominante en el entorno nacional para los años 1998 y 1999, fue la Mediana Industria con un 9.28% seguido por la Gran Industria con un 7.24%, ocupando el tercer lugar el Sector Servicios con un 6.15%, de los cuales el 8.99%, el 8.05 y el 2.87, respectivamente se localizaron el D.F. y el Estado de México.

Resulta evidente que ALSA requiere de un plan estratégico para enfrentar el mercado, este será el tema de nuestro siguiente capítulo, sin embargo, antes de pasar al mismo, es conveniente hacer un análisis administrativo y financiero de ALSA.

5.4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.

Al establecer el análisis de las ventas facturadas, tomamos datos mensuales y anuales para establecer un comparativo con variaciones similares en el mercado, sin embargo, para estudiar detenidamente la parte administrativa y financiera de ALSA, continuamos con el análisis de sus estados financieros, Balance General y Estado de Resultados cubriendo los años de 1997 a 1999⁴⁶. Ver tablas 6.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11 y 5.12.

Existen algunas variantes en relación de los datos de las ventas reportadas en el estado de resultados y el análisis de ventas facturadas, este punto se dejó así a propósito pues lo reportado en los estados financieros como se sabe, es un resumen de la actividad de la empresa y conlleva algunos factores no apreciados en las ventas facturadas como lo son si se vendió la mercancía o no, es decir no se registra una salida esperada, sino aquella que ya sucedió. Sin embargo, el departamento de Ventas tiene un enfoque ligeramente diferente pues en él se espera tener una cuota de ventas, y aún mercancías a vistas (para su evaluación), son altamente potenciales en una venta aunque tienen la posibilidad de ser devueltas sin la compra deseada, es decir en este caso se podría hacer una analogía con la carnada que se le pone a un pez en espera de poder atraparlo, esta es la razón por la cual los dos análisis son apropiados desde diferentes enfoques.

⁴⁶ Datos proporcionados por la Lic. Ana María Villar

Continuando con el análisis de la empresa, en esta sección evaluaremos como se esta "comportando" la empresa desde un punto de vista financiero, es decir, qué capacidad tiene para el pago de sus deudas, cuál es el nivel de endeudamiento, cuánto se tarda en pagar, cuál es su nivel de productividad y finalmente como se encuentra su rentabilidad.

Así pues, aplicaremos a los estados financieros antes mencionados diferentes pruebas o razones⁴⁷ que catalogaremos en segmentos mencionados como liquidez, endeudamiento, productividad y rentabilidad. También aplicaremos el análisis Dupont que se enfoca al rendimiento.

Las razones de Liquidez se enfocan en la habilidad que tiene una empresa de pagar sus deudas a corto plazo, las de Endeudamiento, como su nombre lo indica, muestra la situación general de endeudamiento de la empresa, por otra parte, las razones de Productividad nos indican la capacidad que tiene la empresa para aprovechar sus recursos, las razones de rentabilidad nos permiten observar si la empresa esta obteniendo un rendimiento adecuado sobre sus ventas, activos totales y el capital invertido. Finalmente el análisis Dupont nos permite examinar las fuentes de rentabilidad de una Compañía.

La clasificación de las razones financieras que aplicaremos a ALSA estarán desglosadas como sigue:

⁴⁷ La clasificación de los análisis financieros se basa en la propuesta por Stanley B. Block, en su libro "Fundamentos de Administración Financiera", pag. 77, solo con algunos cambios en el orden.

I.- Análisis Financiero**a) Razones Financieras****1) De liquidez**

- i) Razón circulante (corriente)**
- ii) Prueba del ácido**

2) De endeudamiento

- i) Deuda total**
- ii) Cobertura de intereses**
- iii) Cobertura de cargos fijos**

3) De productividad

- i) Rotación de cuentas por cobrar**
- ii) Periodo promedio de cobro**
- iii) Rotación de Inventario**
- iv) Rotación de activos fijos**
- v) Rotación de activo total**

4) De rentabilidad

- I) Margen bruto**
- II) Margen neto**
- III) Rendimiento a la inversión**
- IV) Rendimiento al capital contable**

b) Análisis Dupont

- 1) Rendimiento a la inversión**
- 2) Rendimiento al capital contable**

Es importante mencionar que el análisis que estableceremos con las razones anteriores nos permitirá conocer cuál ha sido el comportamiento de ALSA de 1997 a 1999, como se sabe los datos reportados en los estados financieros siguientes están dados en pesos corrientes. A la par el análisis antes mencionado nos permitirá fincar las bases para un plan estratégico, en la parte financiera de ALSA.

Tabla 5.7	
ARTEFACTOS LUMINICOS S.A DE C.V.	
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997	
ACTIVO	
Activo Circulante	
Tesorería	0.00
Fondo de Caja	3,000.00
Bancos	(28,931.38)
Inversiones y Valores	1,980,421.41
Bancos Mon. Extr. UCI	2,219.09
Bancos Cta. Compl. Mon. Extr. USCy	15,717.91
Clientes	541,305.93
Clientes Moneda Extranjera USCy	14,721.00
Clientes Cta. Compl. Mon. Extr. USCy	100,731.61
Ordines Diversos	18,015.97
Credito al Salario Entregado	(45.14)
I.V.A. Acreditable	0.00
I.V.A. Pagado	0.00
I.V.A. Saldo a Favor	148,779.49
Pagos Provisionales de Impuestos	0.00
Invent. de Matic. y Prods. Terminados	294,733.57
Mercancias en Tránsito	0.00
Total de Activo Circulante	3,090,169.38
Activo Fijo	
Maquinaría y Equipo Industrial	1,943.47
Reserva para Deprec. Maq. y Equip. Industrial	(46.09)
Mobiliario y Equipo de Oficina	37,002.39
Reserva para Deprec. Maq. y Equip. Oficina	(932.33)
Equipo de Transporte	365,130.44
Reserva para Deprec. Equipo de Transporte	(26,548.01)
Equipo de Computo	40,947.44
Reserva para Deprec. Equipo de Computo	(2,352.97)
Depositos en Garantía	58.00
Total Activo Fijo	394,602.34
Activo Diferido	
Gastos Anticipados	2,771.81
Total Activo Diferido	2,771.81
Total Activo	3,487,543.53
PASIVO Y CAPITAL	
Pasivo a Corto Plazo	
Proveedores Moneda Extranjera USCy	754.65
Proveedores Cta. Compl. M.E. USCy	5,345.41
Proveedores	2,675,305.53
Proveedores (No deducibles)	(3,888.37)
Perceps. por pagar de Asum. a Salarios	0.00
Acreedores Diversos	(977.28)
I.V.A. por Entera	0.00
Impuestos por Pagar	163,170.26
Reserva para I.S.R.	94,996.19
Total de Pasivo a Corto Plazo	2,934,806.39
Capital	
Capital Social	50,000.00
Resultado del Ejercicio	0.00
Resultado del Ejercicio	502,735.14
Total de Capital	552,735.14
Total de Pasivo y Capital	3,487,543.53

Tabla 5.3

ARTEFACTOS LUMINICOS S.A DE C.V.	
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997	
INGRESOS	
Ingresos por Servicios al 15%	61,573.82
Venta de Export. por Incorp. a Prog. Ecex.	17,997.20
Ventas de Exportación	115,642.33
Ventas totales al 15% I.V.A.	13,048,242.07
Devoluciones sobre Ventas al 15% I.V.A.	(672,589.46)
Desc tos. y Bonifics. S/Ventas al 15% I.V.A.	(67,976.65)
Productos Financieros	52,897.59
Otros Ingresos	246.71
Total Ingresos	12,556,033.61
COSTOS	
Costo de Ventas	(294,733.57)
Compras de Importación	8,576.11
Costo de Maquila	1,165.00
Compras Totales	10,334,035.75
Devolución sobre Compras	(104,034.99)
Rebajas Sobre Compras	(1,431.12)
Total de Costos	9,943,577.18
Utilidad Bruta	2,612,456.43
GASTOS DE OPERACIÓN	
Gastos Generales	1,944,997.22
Gastos Financieros	9,364.87
Gastos No Reducibles	56,853.45
Total de Gastos de Operación	2,011,215.54
Utilidad antes de otros Ingresos y Gastos	601,240.89
ISR y PTU	
Provisión p/ I.S.R.	98,505.75
Total de I.S.R. y P.T.U.	98,505.75
Utilidad o (Perdida) Neta	502,735.14

Tabla 5.9	
ARTEFACTOS LUMINICOS S A DE C.V.	
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998	
ACTIVO	
Activo Circulante	
Tesorería	0.00
Fondo de Caja	12,139.06
Bancos	54,248.13
Inversiones y Valores	92,183.63
Bancos Mon Extr USCy	37.13
Bancos Cta Compl Mon Ex USCy	329.16
Cientes	1,028,243.57
Cientes de Export. Moneda Extranjera	0.00
Cientes de Export. Moneda Extranjera Cta. Compl	0.00
Cientes Facturados en Moneda Extranjera USCy	0.00
Cientes Cta Compl Mon M.E. USCy	0.00
Cientes de Export. Moneda Nacional	0.00
Deudores Diversos	20,032.38
Credito al Salario Entregado	213.03
I.V.A. Acreditable	0.00
I.V.A. Pagado	0.00
I.V.A. Saldo a Favor	132,375.90
Pagos Provisionales de Impuestos	0.00
I.S.R. Saldo a Favor	65,607.80
Invent. de Merc. y Prods Terminados	525,530.38
Mercancias en Tránsito	0.00
Total de Activo Circulante	1,900,940.17
Activo Fijo	
Mueblaria y Equipo Industrial	3,363.47
Reserva para Depr. Maq. y Equip. Industrial	(306.44)
Mueblario y Equipo de Oficina	57,490.75
Reserva para Depr. Maq. y Equip. Oficina	(5,589.54)
Equipo de Transporte	351,825.22
Reserva para Depr. Equip. de Transporte	(114,225.37)
Equipo de Cómputo	43,524.44
Reserva para Depr. Equip. de Cómputo	(15,717.02)
Depositos en Garantía	58.00
Total Activo Fijo	320,413.51
Activo Diferido	
Gastos Anticipados	7,173.16
Total Activo Diferido	7,173.16
Total Activo	2,258,526.84
PASIVO Y CAPITAL	
Pasivo a Corto Plazo	
Proveedores Moneda Extranjera USCy	0.00
Proveedores Cta. Compl M.E. USCy	0.00
Proveedores	1,549,487.46
Proveedores (No deducibles)	0.00
Perceps. por pagar de Asam. a Salarios	0.00
Acreedores Diversos	380.27
I.V.A. por Entregar	0.00
Impuestos por Pagar	40,387.86
Reserva para I.S.R.	0.00
Total de Pasivo a Corto Plazo	1,590,255.54
Capital	
Capital Social	50,000.00
Aportaciones por Formulario	310,000.00
Reserva Legal	10,000.00
Utilidades por Aplicar	492,735.14
Resultado del Ejercicio	0.00
Resultado del Ejercicio	(194,463.84)
Total de Capital	658,271.30
Total de Pasivo y Capital	2,258,526.84

Tabla 5.10	
ARTEFACTOS LUMINICOS S.A DE C.V.	
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998	
INGRESOS	
Ingresos por Servicios al 15%	26,886.27
Venta de Export. por Incorp. a Prog. Ecex.	52,139.33
Ventas de Exportación	16,833.00
Ventas totales al 15% I.V.A.	8,601,551.18
Devoluciones sobre Ventas al 15% I.V.A.	(454,428.53)
Desctos. y Bonifics. S/Ventas al 15% I.V.A.	(75,460.97)
Productos Financieros	86,587.57
Otros Ingresos	12,139.41
Total Ingresos	8,266,247.26
COSTOS	
Costo de Ventas	(230,796.81)
Compras de Importación	5,102.16
Costo de Maquila	0.00
Compras Totales	7,034,480.68
Devolución sobre Compras	(181,132.85)
Rebajas Sobre Compras	(3,437.98)
Gastos Indirectos	20,446.04
Total de Costos	6,644,661.24
Utilidad Bruta	1,621,586.02
GASTOS DE OPERACIÓN	
Gastos Generales	1,737,016.91
Gastos Financieros	47,460.86
Gastos No Reducibles	31,572.09
Total de Gastos de Operación	1,816,049.86
Utilidad antes de otros Ingresos y Gastos	(194,463.84)
ISR y PTU	
Provisión p/ I.S.R.	0.00
Total de I.S.R. y P.T.U.	0.00
Utilidad o (Pérdida) Neta	(194,463.84)

Tabla 5.11	
ARTEFACTOS LUMINICOS S A DE C V	
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999	
ACTIVO	
Activo Circulante	
Tesorería	0 00
Fondo de Caja	2,377.36
Bancos	203,836.53
Inversiones y Valores	98,810.91
Bancos Mon. Extr. USCy	0 00
Bancos Cla. Compl. Mon. Extr. USCy	0 00
Clientes	806,670.29
Clientes de Export. Moneda Extranjera	0 00
Clientes de Export. Moneda Extranjera Cla. Compl.	0 00
Clientes Facturados en Moneda Extranjera USCy	0 00
Clientes Cla. Compl. Mon. M.E. USCy	0 00
Clientes de Export. Moneda Nacional	0 00
Deudores Diversos	32,137.60
Credito al Salario Entregado	(0.34)
I.V.A. Acreditable	0 00
I.V.A. Pagado	0 00
I.V.A. Saldo a Favor	104,320.39
Pagos Provisionales de Impuestos	0 00
I.S.R. Saldo a Favor	254,217.19
Invent. de Merc. y Prods. Terminados	812,310.36
Mercancías en Transito	0 00
Total de Activo Circulante	2,314,680.29
Activo Fijo	
Maquinaría y Equipo Industrial	6,233.03
Reserva para Depr. Maq. y Equip. Industrial	(646.49)
Mobiliario y Equipo de Oficina	63,228.14
Reserva para Depr. Maq. y Equip. Oficina	(11,444.23)
Equipo de Transporte	496,999.13
Reserva para Depr. Equip. de Transporte	(212,453.43)
Equipo de Computo	61,879.59
Reserva para Depr. Equipo de Computo	(30,609.87)
Depositos en Garantía	58.00
Total Activo Fijo	373,243.87
Activo Diferido	
Gastos Anticipados	20,490.32
Total Activo Diferido	20,490.32
Total Activo	2,708,414.48
PASIVO Y CAPITAL	
Pasivo a Corto Plazo	
Proveedores Moneda Extranjera USCy	2,254.50
Proveedores Cla. Compl. M.E. USCy	19,213.30
Proveedores	1,768,435.57
Proveedores (No deductibles)	0 00
Perceps. por pagar de Asm. a Salarios	0 00
Acreedores Diversos	(5,681.88)
I.V.A. por Entregar	0 00
Impuestos por Pagar	64,360.83
Reserva para I.S.R.	0 00
Provisión para P.T.U.	12,155.34
Total de Pasivo a Corto Plazo	1,858,737.66
Capital	
Capital Social	50,000.00
Aportaciones por Formalizar	53,000.00
Reserva Legal	10,000.00
Utilidades por Aplicar	492,735.14
Pérdidas por Amortizar	(194,463.64)
Resultado del Ejercicio	0 00
Resultado del Ejercicio	438,405.52
Total de Capital	849,676.82
Total de Pasivo y Capital	2,708,414.48

Tabla 5.12	
ARTEFACTOS LUMINICOS S.A DE C.V.	
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999	
INGRESOS	
Ingresos por Servicios al 15%	148,586.37
Venta de Export. por Incorp. a Prog. Ecex.	0.00
Ventas de Exportación	0.00
Ventas totales al 15% I.V.A.	13,303,101.12
Devoluciones sobre Ventas al 15% I.V.A.	(200,442.21)
Desctos. y Bonifics. S/Ventas al 15% I.V.A.	(147,955.23)
Productos Financieros	23,285.21
Otros Ingresos	11,204.33
Total Ingresos	13,137,779.59
COSTOS	
Costo de Ventas	(286,779.98)
Compras de Importación	0.00
Costo de Maquila	0.00
Compras Totales	10,401,466.03
Devolución sobre Compras	(226,905.26)
Rebajas Sobre Compras	(20,482.19)
Gastos Indirectos	61,150.96
Total de Costos	9,928,449.56
Utilidad Bruta	3,209,330.03
GASTOS DE OPERACION	
Gastos Generales	2,727,795.85
Gastos Financieros	8,814.46
Gastos No Reducibles	22,158.86
Total de Gastos de Operación	2,758,769.17
Utilidad antes de otros Ingresos y Gastos	450,560.86
ISR y PTU	
Provisión p/ I.S.R.	12,155.34
Total de I.S.R. y P.T.U.	12,155.34
Utilidad o (Pérdida) Neta	438,405.52

5.4.1. ANÁLISIS FINANCIERO APLICANDO RAZONES FINANCIERAS

La aplicación del análisis de los datos anteriores mediante las razones financieras queda entonces de la siguiente manera:

5.4.1.1. Razones de Liquidez

5.4.1.1.1. Razón Circulante (Corriente)

La Razón Circulante o Corriente se define como la relación entre el Activo Circulante (AC) y el Pasivo Circulante (PC), y nos indica cuanto se tiene en pesos por cada peso que se debe, de manera de ecuación esto es:

$$\text{Razón Circulante} = \text{AC/PC}$$

Evaluando para los diferentes años y tomando como base, las tablas de Balance General de 1997, 1998 y 1999 (Tablas 5.7, 5.9 y 5.11). Tenemos los siguientes resultados en la tabla 5.13

Años	AC	PC	Razón
1997	3,090,169.38	2,934,808.39	1.05
1998	1,930,940.17	1,590,255.54	1.21
1999	2,314,680.29	1,858,737.66	1.25

La relación nos muestra que para 1998 por cada peso que se debía se tenía 1.05 para pagar, en 1998 era de 1.21 y en 1999 tenía 1.25.

Los resultados anteriores se podrían considerar buenos pues se podría pensar que nos indica que la empresa podrá pagar sus deudas, sin embargo, es conveniente anotar que la relación deseada debe ser de 2:1, por lo tanto se observan problemas en la liquidez de la empresa.

5.4.1.1.2. Prueba del Ácido

La prueba del ácido es una razón financiera más estricta que la anterior, consiste en aplicar la misma relación solo que ahora restamos el inventario al activo circulante, para quedarnos únicamente con el activo de mayor liquidez, es decir:

$$\text{Prueba del ácido} = (\text{AC} - \text{Inventario}) / \text{PC}$$

Dándonos como resultado la tabla 5.14.

Años	AC	Inventario	PC	Razón
1997	3,090,169.38	294,733.57	2,934,808.39	0.95
1998	1,930,940.17	525,530.38	1,590,255.54	0.88
1999	2,314,680.29	812,310.36	1,858,737.66	0.81

Al igual que en el análisis anterior la razón financiera nos indica que en 1997, ALSA tenía 0.95 peso por cada peso que debía, para 1998 era de 0.88 y en 1999 solo 0.81, es decir adquirió más deuda y compró más inventario en comparación a los años anteriores. En otras palabras, ALSA no hubiera podido pagar sus deudas con su circulante "más líquido" si se hubiera dado el caso y tendría que haber hecho uso de sus inventarios

5.4.1.2. Razones de Endeudamiento

5.4.1.2.1 Razón de Deuda Total

Esta razón consiste en analizar el porcentaje de endeudamiento, dado por el Pasivo Total (PT) y el Activo Total (AT), y a saber se expresa en la siguiente relación:

$$\text{Deuda Total} = \text{PT/AT}$$

Lo resultados de esta razón se expresan en la siguiente tabla. 5.15.

Tabla 5.15 Razón de la Deuda Total			
Años	PT	AT	Razón
1997	2,934,808.39	3,487,543.53	84.15%
1998	1,590,255.54	2,258,526.84	70.41%
1999	1,858,737.66	2,708,414.48	68.63%

Los resultados nos indican que la deuda se ha controlado en 1999, comparativamente con los años anteriores. Esta razón no necesariamente es "mala", nos indica que la empresa ALSA se ha financiado menos con deuda, es decir se ha comportado de una forma más conservadora.

5.4.1.2.2. Cobertura de Intereses

Esta razón nos indica la capacidad para cubrir intereses, generalmente se calcula como la utilidad de operación (UAII) entre los gastos por intereses, aunque para este caso podemos utilizar los gastos financieros, quedando la expresión matemática como sigue:

$$\text{Cobertura de Intereses} = \text{UAII} / i = \text{Utilidad de operación} / \text{Gastos Financieros}$$

Haciendo los cálculos, tenemos los datos de la Tabla 5.16 presentada a continuación:

Tabla 5.16 Cobertura de Intereses			
Años	UAII	Gastos Financieros	Razón
1997	601,240.89	9,364.87	64.20
1998	(194,463.84)	47,460.86	-4.10
1999	450,560.86	8,814.46	51.12

Podemos observar claramente que a pesar de que 1998, fue un año difícil para ALSA, y no tenía capital para cubrir sus intereses, para 1999 ya podía cubrir los mismos, levantándose de la crisis, lo anterior es notorio debido al signo negativo, que indica que para 1998, no había dinero suficiente para cubrir los intereses.

5.4.1.2.3. Cobertura de Cargos Fijos

Esta razón es similar a la anterior con la diferencia de anexarle los arrendamientos⁴⁸, esto sería equivalente a calcular la utilidad de operación (Utilidad antes de intereses e impuestos o UAII) más gastos fijos o arrendamientos entre los Gastos Fijos esto se hace para hacer más estricta la razón, es decir:

$$\begin{aligned} \text{Cobertura de Cargos Fijos} &= (\text{UAII} + \text{Arrendamientos}) / (i + \text{Arrendamientos}) \\ &= (\text{UAII} + \text{Arrendamientos}) / (\text{Gastos Financieros} + \\ &\quad \text{Arrendamientos}). \end{aligned}$$

Con la relación anterior se realizó la siguiente tabla, 5.17.

Años	UAII	Gastos Financieros	Gastos Generales	Razón
1997	601,240.89	9,364.87	1,944,997.22	1.30
1998	(194,463.84)	47,460.86	1,737,016.91	0.86
1999	450,560.86	8,814.46	2,727,795.85	1.16

Como se observa en la tabla, la razón de cobertura de cargos fijos para 1998 en ALSA fue positiva a diferencia de la razón de cobertura de intereses para el mismo año, esto nos indica que los gastos fijos si se podían cubrir, pero el inminente riesgo de la empresa eran los intereses.

⁴⁸ Los Arrendamientos generalmente se toman de los Cargos Fijos mismos que se encuentran en algunos Estados de Resultados en el rubro de Gastos de Venta y Administración. Para nuestro caso se tomó el rubro de Gastos Generales como Arrendamientos, ya que se consideraron todos estos gastos como fijos, aunque en diferentes compañías pueden estar compuestos también de gastos variables.

5.4.1.3. Razones de Productividad

6.4.1.3.1 Rotación de cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar, de manera explícita, nos indica cuantas veces por año cobra la empresa, se establece con la relación de las ventas(V) entre las cuentas por cobrar(CxC)⁴⁹, es decir:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = V / \text{CxC}$$

Llevando los cálculos a cabo, los podemos ver en la tabla 5.18.

Años	Ventas	CxC	Razón
1997	13,048,242.07	656,258.54	19.88
1998	8,601,551.18	1,028,243.57	8.37
1999	13,303,101.12	806,670.29	16.49

Como se observa en la tabla ALSA tuvo una rotación de sus cuentas por cobrar (cobró) casi 20 veces en 1997, para 1998 esta situación se redujo a casi 8 veces y para 1999 alcanzó las 16 veces por año. Resulta evidente que para ALSA entre más veces cobre por año, resulta mejor, pues de lo contrario solo podrían estar sucediendo dos alternativas: que no halla ventas o que tengamos malos deudores.

⁴⁹ Los datos de cuentas por cobrar se obtuvieron del rubro del Balance General denominado como clientes, sumando todas sus acepciones, es decir: Clientes, Clientes de Exportación Moneda Extranjera, Clientes de Exportación Moneda Extranjera Cuenta Complementaria, Clientes Facturados en Moneda Extranjera, Clientes Facturados en Moneda Extranjera Cuenta Complementaria y Clientes de exportación en Moneda Nacional.

5.4.1.3.2. Período Promedio de Cobro

Esta razón es similar a la anterior, pero desde otro enfoque, ya que nos indica cada cuantos días está cobrando la empresa, es el resultado de dividir las ventas entre los días del año (tomando como base 360 días) y luego su recíproco por las cuentas por cobrar, en la expresión matemática tenemos que:

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \text{CxC} / (\text{V} / 360)$$

Lo resultado de esta operación aparece en la tabla 5.19

Tabla 5.19		Período Promedio de Cobro		
Años	Ventas	CxC	Días	Razón
1997	13,048,242.07	656,258.54	360	18.11
1998	8,601,551.18	1,028,243.57	360	43.03
1999	13,303,101.12	806,670.29	360	21.83

Como se observa, en promedio se cobró cada 18 días en 1997, para 1998 este periodo se alargó hasta 43 días (casi de mes y medio) y para 1999 se logró reducir a 21.83 días. Esta relación es de suma importancia y entre menor sea la razón es mejor pues habrán pasado menos días antes de cobrar.

5.4.1.3.3. Rotación de Inventario

Esta razón, como su nombre lo dice, nos expresa cuantas veces se esta rotando el inventario en función de las ventas pero como se utiliza dinero y no piezas, la relación la podemos expresar como la razón de recuperación en ventas por cada peso invertido en el inventario. Esto es de manera matemática la división de las ventas entre el inventario. Es decir:

$$\text{Rotación de Inventario} = V / \text{Inventario}$$

Los resultados de los cálculos se expresan en la tabla 5.20

Años	Ventas	inventario	Razón
1997	13,048,242.07	294,733.57	44.27
1998	8,601,551.18	525,530.38	16.37
1999	13,303,101.12	812,310.36	16.38

Observando detenidamente la tabla 2.20, se aprecia como ALSA ha perdido recuperación de inventarios, es decir, por cada peso invertido en 1997 se recuperó 44.27 pesos lo que no ha conseguido para 1998 y 1999, donde solo obtuvo 16.3 pesos. Por lo tanto ALSA requiere una reestructuración en su control de inventarios para poder regresar a la razón de 1997, disminuyendo con ello sus costos de almacén.

5.4.1.3.4. Rotación de Activos Fijos

Al igual que la relación anterior esta nos indica cuanto se recupera por cada peso, solo que en este caso invertido en activos fijos. Se establece tomando ahora las ventas (V) y los activos fijos (AF)⁵⁰. La relación matemática es la siguiente:

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = V / AF$$

Los resultados se expresan en la tabla 5.21

Tabla 5.21 Rotación de Activos Fijos			
Años	Ventas	Activos Fijos	Razón
1997	13,048,242.07	394,602.34	33.07
1998	8,601,551.18	320,413.51	26.85
1999	13,303,101.12	373,243.87	35.64

Se puede apreciar que las variaciones de recuperación de los activos totales tuvieron una caída en 1998, misma que desapareció en 1999 con un incremento de Activos Fijos. Donde por cada peso que se invirtió en Activos Fijos se obtuvo 35.64 pesos. Esto es bueno, pero no necesariamente excelente, pues también es cierto que en 1999 se adquirieron menos activos fijos que en 1997.

⁵⁰ Los activos fijos tomados para esta relación son netos, ya que se incluye la depreciación. Es importante mencionar que la depreciación es un dinero que "no se gasta" en realidad sino una contemplación de la pérdida del valor de la maquinaria y equipo.

5.4.1.3.5. Rotación de Activo Total

Finalmente en lo que a razones de productividad se tiene tenemos la de rotación de Activo Total, la que al igual que las anteriores se establecen con la relación de las Ventas (V) pero ahora con los Activos Totales (AT), es decir:

$$\text{Rotación de Activo Total} = V / AT$$

Dándonos por resultado la tabla 5.22

Tabla 5.22 Rotación de Activo Total			
Años	Ventas	Activo Total	Razón
1997	13,048,242.07	3,487,543.53	3.74
1998	8,601,551.18	2,258,526.84	3.81
1999	13,303,101.12	2,708,414.48	4.91

En la tabla 6.22 se observa que ha existido un crecimiento por cada peso invertido en Activos Totales, así para 1997 este era de 3.74, en 1998 era de 3.81 y finalmente en 1999 subió a 4.91. Es decir en 1999, con una menor cantidad de Activos Totales se obtuvieron Ventas casi de la magnitud de 1997.

5.4.1.4. Razones de Rentabilidad

2.4.1.4.1 Margen Bruto

Esta razón nos indica el porcentaje de las ventas (V) que es utilidad bruta (UB), en otras palabras es la ganancia después de que se entrega la mercancía al cliente, se da como un porcentaje y se expresa de manera matemática como:

$$\text{Margen Bruto} = (\text{UB} / \text{V}) \times 100$$

Aplicando la ecuación se estableció la tabla 5.23

Años	Utilidad Bruta	Ventas	Razón
1997	2.612,456.43	13.048,242.07	20.02%
1998	1,621,586.02	8,601,551.18	18.85%
1999	3,209,330.03	13,303,101.12	24.12%

Como se aprecia el porcentaje de ganancia bruta más bajo se obtuvo en 1998, con un 18.85% y el más alto para 1999 con un 24.12%. Lo cual nos indica que ALSA, obtuvo más ganancia de sus ventas en 1999, que en otros años.

Es importante mencionar que este factor incluye el costo de ventas y nos indica, como ya se mencionó, la ganancia al culminar la venta.

5.4.1.4.2. Margen Neto

Si restringimos la razón anterior solo a la utilidad neta (UN), encontraremos el margen neto, que es referido a la ganancia final (real) del ejercicio, ya que incluye todos los gastos de la empresa en un periodo. En forma de ecuación esta se expresa por:

$$\text{Margen Neto} = (\text{UN} / \text{V}) \times 100$$

Su resumen se observa en la tabla 5.24

Años	Utilidad Neta	Ventas	Razón
1997	502,735.14	13,048,242.07	3.85%
1998	(194,463.84)	8,601,551.18	-2.26%
1999	438,405.52	13,303,101.12	3.30%

Se aprecia en la tabla 5.24, que de lo vendido en 1997 un 3.85% fue de utilidad neta, para 1998 existió un 2.26% de pérdida y en 1999 se llegó a un 3.30% de Utilidad Neta. Probablemente para cubrir la pérdida de 1998. Los cambios en la razón durante los tres años estipulados, permite ver que ALSA no se encuentra "desahuciada" como empresa ya que se pudo levantar de condiciones adversas como esa pérdida de 2.26% en 1998.

5.4.1.4.3. Rendimiento a la Inversión

El Rendimiento a la Inversión se puede considerar como las utilidades que se generan por cada peso invertido y se expresa en porcentaje. Se obtiene dividiendo la utilidad neta (UN) entre los activos totales (AT). La relación matemática se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento a la Inversión} = (\text{UN} / \text{AT}) \times 100$$

La tabla conformada con estos datos es la tabla 5.25

Tabla 5.25 Rendimiento a la Inversión			
Años	Utilidad Neta	Activos Total	Razón
1997	502,735.14	3,487,543.53	14.42%
1998	(194,463.84)	2,258,526.84	-8.61%
1999	438,405.52	2,708,414.48	16.19%

Observamos que el mejor rendimiento a la inversión se consiguió en 1999, con un 16.19%, superando incluso a 1997 que llegó a 14.42%. Es decir, que actualmente ALSA esta logrando un mejor rendimiento a la inversión.

Es importante remarcar el resultado negativo de 1998, el cual indica que de cada peso invertido en este año se perdió un 8.61%. Lo que finalmente repercute en la necesidad de "inyectar" dinero a la empresa.

5.4.1.4.4. Rendimiento al Capital Contable

Si ahora analizamos el rendimiento al Capital Contable, tenemos la relación entre la Utilidad Neta (UN) y el Capital Contable (CC), como sigue:

$$\text{Rendimiento al Capital Contable} = (\text{UN} / \text{CC}) \times 100$$

Y la tabla nos queda como se aprecia en la tabla 5.26

Tabla 5.26 Rendimiento al Capital Contable			
Años	Utilidad Neta	Capital Contable	Razón
1997	502,735.14	552,735.14	90.95%
1998	(194,463.84)	668,271.30	-29.10%
1999	438,405.52	849,676.82	51.60%

Observemos que la proporción de 1997 llegó al 90.95%, en 1998 cayó al -29.10% y finalmente en 1999 se recuperó hasta alcanzar un 51.60%. Lo que nos muestra la rentabilidad de ALSA con un buen manejo administrativo.

Nuevamente resulta importante remarcar el resultado negativo de 1998, el cual indica que de cada peso del capital en este año se perdió un 29.10%. Es decir no hubo utilidad en ese año y por el contrario, la necesidad de reinvertir en la empresa.

5.4.1.5 Análisis Dupont

5.4.1.5.1 Rendimiento a la Inversión

Este análisis nos indica cual fue el elemento que más contribuyó en el rendimiento a la inversión, se expresa en porcentaje y esta conformado por las ventas (V), los activos totales (AT) y la utilidad neta (UN) como se indica en la siguiente expresión matemática:

$$\text{Rendimiento a la Inversión} = \left\{ \left(\frac{V}{AT} \right) \times \left(\frac{UN}{V} \right) \right\} \times 100$$

Dando por resultado la elaboración de la tabla 5.27. Expresada a continuación.

Tabla 5.27 Rendimiento a la Inversión						
Año	Ventas	Activos Total	Utilidad Neta	V / AT	UN / V	Razón
1997	13,048,242.07	3,487,543.53	502,735.14	3.74	0.04	14.42%
1998	8,601,551.18	2,258,526.84	(194,463.84)	3.81	(0.02)	-8.61%
1999	13,303,101.12	2,708,414.48	438,405.52	4.91	0.03	16.19%

En la tabla podemos ver la Rotación del Activo Total contra el Margen Neto, donde observamos que el elemento más importante en el rendimiento a la Inversión fue la Rotación del Activo Total en los tres años.

La debilidad en el margen neto (UN / V), sobre todo en 1998, puede deberse a que ALSA requiera un mayor control de costos.

5.4.1.5.2. Rendimiento al Capital Contable

Este otro análisis nos indica cual fue el elemento que más contribuyó en el rendimiento al capital contable, se expresa en porcentaje y esta conformado por el rendimiento a la inversión (RI), calculado en el punto anterior y la deuda total (DT) como se indica en la siguiente expresión matemática:

$$\text{Rendimiento al Capital Contable} = \text{RI} / (1 - \text{DT})$$

La tabla conformada fue la 5.28

Tabla 5.28 Rendimiento al Capital Contable				
Año	RI	Deuda Total	1 - Deuda Total	Razón
1997	0.14	0.84	0.16	90.95%
1998	(0.09)	0.70	0.30	-29.10%
1999	0.16	0.69	0.31	51.60%

Se observa que la mayor proporción del rendimiento fue aceptando mayor deuda, es decir con pasivo más que con capital. En algunos casos este financiamiento muestra a una empresa más agresiva, pues se encuentra financiándose de externos más que de sus propios medios.

En este análisis se observa que el rendimiento en 1998, fue inexistente.

Como se sabe, del análisis del marco referencial, el mercado está creciendo un 3.33% anual como mínimo, por lo que las ventas esperadas para el año 2000 son 13,742,103.46 pesos⁵¹.

5.4.1.6 Método de porcentaje sobre las ventas.

Consiste en determinar el cambio en el nivel de ventas para encontrar las necesidades correspondientes de financiamiento. Se establece con la siguiente relación:

$$\text{Fondos nuevos requeridos} = A/S (\Delta S) - L/S (\Delta S) - PS_2 (1-D)$$

En donde:

A/S = Porcentaje en que se relacionan los activos variables respecto de las ventas.

$$A/S = 2,314,680.29/13,137,779.59 = 0.1762 \text{ o bien } 17.62\%$$

(ΔS) = La variación en las ventas

$$(\Delta S) = 13,742,103.46 - 13,137,779.59 = 604,323.87$$

L/S = Porcentaje en que se relacionan los pasivos variables respecto de las ventas.

$$L/S = 1,858,737.66/13,137,779.59 = 0.1415 \text{ o bien } 14.15\%$$

⁵¹ 13,742,103.46 es el resultado de multiplicar las ventas de 1999 (13,303,101.12) por 1.0333.

$$P = \text{Margen de utilidad} = 0.033 = 3.30\%^{52}$$

$$S_2 = \text{Nuevo nivel de ventas} = 13,742,103.46 \text{ pesos}$$

$$D = \text{Razón de pago de dividendos.} = 0$$

$$\begin{aligned} \text{Fondos nuevos requeridos} &= 0.1762(604,323.87) - 0.1415(604,323.87) - \\ &\quad - (0.033 \times 13,742,103.46) = -432,519.3759 \end{aligned}$$

De acuerdo al análisis anterior, ALSA tiene un superávit de 432, 519.36 pesos para conseguir crecer lo que crece el mercado en promedio y solo es cuestión de establecer un buen plan estratégico para conseguirlo, pues no requiere de una mayor inversión.

⁵² Que es el valor máximo alcanzado en 1999

5.5 RESULTADOS

Resumiendo las razones financieras de ALSA, quedó establecida la siguiente tabla

Razón Financiera	Años		
	1997	1998	1999
Razón Circulante	1.05	1.21	1.25
Prueba del Acido	0.95	0.88	0.81
Razón de la Deuda Total	84.15%	70.41%	68.63%
Cobertura de Intereses	64.2	4.1	51.12
Cobertura de Cargos Fijos	1.3	0.86	1.16
Rotación de Cuentas por Cobrar	19.88	8.37	16.49
Periodo Promedio de Cobro	18.11	43.03	21.83
Rotación de Inventario	44.27	15.37	16.38
Rotación de Activos Fijos	33.07	26.85	35.64
Rotación de Activo Total	3.74	3.81	4.91
Margen Bruto	20.02%	18.85%	24.12%
Margen Neto	3.85%	-2.26%	3.30%
Rendimiento a la Inversión	14.42%	-8.61%	16.19%
Rendimiento al Capital Contable	90.95%	-29.10%	51.60%

En la tabla anterior se puede observar cómo la situación económica de ALSA resultó apremiante para 1998, los números negativos lo demuestran, sin embargo, para 1999 la perspectiva cambió alcanzando niveles en algunos casos similares a 1997

Otro dato importante es que ALSA, no requiere de una nueva inversión para alcanzar el crecimiento del mercado de la iluminación, este hecho nos conduce a que cambiando su plan estratégico ALSA logrará un mayor crecimiento

CAPÍTULO 6: DIAGNÓSTICO FODA

6.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA ALSA Y SU ENTORNO

6.1.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL FUNCIONAMIENTO DE ALSA

Recordando un poco la problemática de la empresa analicémosla por etapas.
Ubicando Fortalezas y Debilidades.

1.- CONTACTO DEL CLIENTE

Debilidad. No se tiene una planeación de seguimiento de los clientes, así como una programación definida de visita a los mismos. Los pedidos generalmente no se planean o programan y por lo general es el cliente que llama cuando hay una necesidad.

Fortaleza. El actual Gerente de Operaciones está estableciendo "una cultura" de seguimiento de clientes.

2.- ELABORACIÓN DE PROYECTOS PARA EL O LOS CLIENTES.

Debilidad. Existe una excesiva rotación en el personal de esta área, principalmente en los pasantes que van a hacer sus prácticas profesionales y que al final de su participación no tienen interés de quedarse en ella. No se cobran los proyectos ya que se brindan como un servicio de apoyo al cliente pero con poco resultado. La capacitación del personal es por su propia iniciativa.

Fortaleza. Se cuenta con los programas más avanzados en la simulación de iluminación. El control de proyectos se encuentra siempre actualizado. El conocimiento y la experiencia del personal fijo en este departamento.

3.- FINCACIÓN DEL PEDIDO.

Debilidad. Cuando el pedido es importante, el vendedor debe pedir siempre la opinión de la gerencia, y no existe una preparación para el cierre de una venta, los vendedores lo hacen de acuerdo a su experiencia.

Fortaleza. La experiencia de los vendedores.

4.- COMPRA DEL MATERIAL.

Debilidad. En ocasiones se adquiere material para mantenerlo en almacén, esto se da por cubrir una cuota para algún proveedor o para "echarle la mano" a FINSA. Algunas ocasiones el departamento de compras no sabe exactamente que se tiene en almacén pues no se tiene un registro por escrito de entradas y salidas,

debido a lo obsoleto de su equipo de registro y carecer de un programa de control.

Finalmente falta comunicación entre el departamento de compras y ventas.

Fortaleza. La experiencia del personal de compras.

5.- ENTREGA.

Debilidad. No existe una programación de entregas (se va haciendo al día), El mantenimiento de las unidades de reparto se hace siempre correctivo, nunca preventivo.

Fortaleza. La pericia y experiencia del personal de reparto.

6 - COBRANZA.

Debilidad. La falta de delegación de autoridad

Fortaleza. Se lleva un buen control.

7 - REGISTRO.

Debilidad. Se observa en el departamento de finanzas una mala delegación de autoridad así como un mal control de entradas y salidas (por ello se recurre al despacho externo) pues se puede encontrar situaciones (poco comunes, pero eventuales) tales como pagarle dos veces al proveedor o no pagarle y ser sancionados. También en ocasiones los depósitos (sueldos y salarios) de los empleados no se depositan completos en el día de pago (ocasionalmente 50%, 70% del mismo), la cantidad restante se cubre 2 o 3 días después.

Fortaleza. Ninguna

Además de las fortalezas y debilidades de las etapas y funcionamiento de ALSA, existen otras observaciones importantes como lo es el hecho de que se depende de un proveedor un 85% y en pedidos importantes este se convierte en competencia.

6.1.2 ANÁLISIS GENERAL FODA APLICADO A ALSA

Antes de plantear una estrategia, resulta conveniente resumir los capítulos anteriores, de manera concreta y generalizada a través del análisis FODA, para lo cual se presentan a continuación los cuadros 6.1 y 6.2, los cuales resumen, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de ALSA.

CUADRO 6.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE ALSA

FORTALEZAS DE ALSA	DEBILIDADES DE ALSA
a) Buen servicio al cliente.	a) Es una empresa familiar sin una secuencia de mando claramente definida
b) Buena relación entre su personal.	b) Ausencia de una meta, visión y misión tangibles de la empresa, pues esta solo esta dada de manera intangible y no está expresada por escrito.
c) Experiencia del personal	c) Falta de un control de productos (inventario, layout, programación de reparto).
d) Perseverancia en el seguimiento de proyectos.	d) Ausencia de un plan de ventas a largo plazo
e) Interés en la superación personal	e) Carencia de un "seguimiento" de Clientes estructurado (Control).
f) Cuenta con una buena infraestructura de equipo	f) Dependencia de un proveedor principal
) Se logró levantar de una crisis en 998.	g) El proveedor principal se convierte en competencia.
h) La cobertura de cargos fijos en 1999 ue de 1.16	h) Mala comunicación entre departamentos.
i) La rotación de las cuentas por cobrar se encuentra en 16.49 para 1999.	i) Falta de capacitación continua del personal
j) La rotación de los activos fijos se encuentra en 35.64 para 1999.	j) Fuerte inercia en los procesos, fortaleciendo el rechazo al cambio.
K) ALSA posee un buen rendimiento a la inversión, que es de un 16.19% para 1999.	k) Desconocimiento parcial de su competencia y mercado.
	l) Mantenimiento correctivo más que preventivo de sus unidades de reparto.
	m) Oscitación de utilidades por falta de una adecuada administración.

CUADRO 6.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE ALSA

<u>OPORTUNIDADES DE ALSA</u>	<u>AMENAZAS DE ALSA</u>
a) Crecer en el Mercado actual en el corto y largo plazo, ya que este está creciendo arriba del 3.3% anual.	a) Enfrentar la competencia de su proveedor principal y otras empresas nacionales y extranjeras cuando se ataquen clientes grandes.
b) Incrementar sus utilidades	b) Perder el respaldo de aquellas marcas que den prioridad a sus distribuidores exclusivos.
c) Lograr un mayor reconocimiento como empresa	c) Perder Mercado con los demás distribuidores de Holophane
d) "Atacar" la mediana industria que crece en el D.F. y Edo. México a un ritmo de un 9% Anual	d) La globalización del mercado mexicano es otro de los factores que resultan una seria amenaza para ALSA.
e) "Atacar" la gran Industria que crece en el D.F. y Edo. Méx. arriba de un 8% Anual	

De la misma forma se establecieron los análisis FODA para los competidores de ALSA⁵³. Los resultados se concentraron en los cuadros 5.3 y 5.4, que se indican a continuación.

CUADRO 5.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES CONOCIDOS DE ALSA	
<u>FORTALEZAS DE LOS COMPETIDORES DE ALSA</u>	<u>DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES DE ALSA</u>
a) Buen servicio al cliente.	a) No poseen Departamento de Proyectos especializado
c) Experiencia del personal	b) Dependencia al 100% de un solo proveedor
d) Cuentan con el apoyo de Holophane	c) Sus ventas no han tenido un cambio significativo de crecimiento en los últimos tres años (con excepción de MARCA).
e) Sus "Administraciones" se encuentran conformadas por extrabajadores de Holophane	

⁵³ Se estableció un análisis FODA para los competidores de ALSA distribuidores de Holophane.

CUADRO 6.4 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA COMPETENCIA CONOCIDA DE ALSA	
<u>OPORTUNIDADES DE LA COMPETENCIA DE ALSA</u>	<u>AMENAZAS DE LA COMPETENCIA DE ALSA</u>
<p>a) Crecer en el Mercado actual en el corto y largo plazo</p> <p>b) Lograr un mayor reconocimiento como empresa</p> <p>c) "Atacar" la mediana Industria que crece en el D.F. y Edo. Méx. a un ritmo de un 9% Anual</p> <p>d) "Atacar" la gran Industria que crece en el D.F. y Edo. Méx. arriba de un 8% Anual</p>	<p>a) Enfrentar la competencia de su principal proveedor, cuando se ataquen clientes grandes.</p> <p>b) Perder Mercado con los demás distribuidores de Holophane al aplicar una mala estrategia.</p>

	<u>CORTO PLAZO</u>	<u>LARGO PLAZO</u>
<u>CON COSTO</u>	<p>a) Aparición de nuevos competidores.</p> <p>b) Pérdida del mercado objetivo.</p>	<p>a) Aparición de nuevos competidores.</p> <p>b) Cambio en el crecimiento del mercado actual de la Iluminación.</p>
<u>SIN COSTO</u>	<p>a) Mantener la comunicación con sus clientes actuales.</p> <p>b) ALSA no requiere un financiamiento mayor para crecer en la misma proporción que el mercado arriba del 3.3 % anual.</p>	<p>a) Explotación de sus "Recursos Humanos".</p> <p>b) Reestructuración de los procesos administrativos de ALSA, a través de una buena estrategia.</p>

6.2 RESULTADOS

Una vez establecido el análisis FODA, se puede concluir que ALSA cuenta con una estructura tanto en personal como en recursos materiales que le permite cambiar la estrategia utilizada hasta ahora, evidentemente todo proceso lleva un riesgo consigo, sin embargo, los años 1997, 1998 y 1999, son un excelente indicador de que con la estrategia actual ALSA podría correr el riesgo de ir a la quiebra, (recordemos que ya tuvo un "susto" en 1998), por lo cual resulta prudente arriesgarse al cambio.

Por otro lado, ALSA debe cambiar su estrategia pues sus competidores podrían desplazarlo fácilmente de no hacerlo.

Las fortalezas de ALSA la colocan en el momento perfecto para intentar un cambio de estrategia.

CAPÍTULO 7: PROPUESTA

7.1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ALSA.

7.1.1 ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS DE ALSA

Aunque ALSA no ha tenido un plan estratégico definido desde su creación (y antes como las empresas que la conformaron en el pasado, por separado), siempre las estrategias a seguir se han dado de forma intangible, y tomándose como punto de partida que "todo el personal, debe de trabajar al máximo", sin definir previamente términos que permitan evaluar ese "máximo" o conocer la meta que debe alcanzar la empresa.

A pesar de carecer de una estrategia tangible algunos departamentos que conforman ALSA han intentado establecer su estrategia individual, partiendo de un plan de trabajo inicial dentro de las cuales menciono a continuación las más representativas hasta el momento.

Departamento: Sistemas

Plan: Análisis de los Estados Financieros de ALSA

Objetivo: Establecer la posición de la empresa en el mercado

Resultado esperado: Conformar un mejor control de ingresos y egresos, y establecer una estrategia partiendo de este análisis.

Resultado Obtenido: Despido del encargado de este departamento.

Motivo: involucrarse en el área de finanzas y descuidar la suya.

Departamento: Proyectos

Plan: Diseño y elaboración de una identificación del personal de ALSA.

Objetivo: Desarrollar una conciencia de pertenencia a la empresa.

Resultado esperado: Mejorar las relaciones internas de ALSA así como permitir al personal de la misma un documento oficial para presentarse ante clientes y proveedores.

Resultado Obtenido: Ninguno.

Motivo: Falta de apoyo de la Gerencia y Rechazo de parte del Departamento de operaciones, por considerar "peligrosa" una identificación del personal con la empresa.

Departamento: Proyectos

Plan: Estudio estadístico de las Ventas de ALSA.

Objetivo: Establecer la Tendencia de las ventas y pronosticar la estacionalidad de las mismas.

Resultado esperado: Conocer el comportamiento de las ventas para pronosticar su estacionalidad y con ello establecer una estrategia para incrementar las ventas.

Resultado Obtenido: Ninguno.

Motivo: Falta de apoyo de la Gerencia por considerar más importante "la experiencia, que unos simples números".

Departamento: Proyectos

Plan: Participación de ALSA en las Universidades.

Objetivo: Establecer un vínculo con futuros profesionistas.

Resultado esperado: Tener en el largo plazo una mayor permanencia en el mercado atacando el mercado potencial de los futuros profesionistas.

Resultado Obtenido: Interés temporal, no mantenido.

Motivo: Falta de apoyo de los departamentos de Operaciones y Ventas, por considerarlo una pérdida de tiempo.

Departamento: Proyectos

Plan: Unión de los departamentos de ALSA (separados Geográficamente), en un mismo lugar (Actual dirección de ALSA).

Objetivo: Minimizar costos e incrementar ingresos.

Resultado esperado. Minimizar costos producidos por llamadas telefónicas del personal de un área a otra, mejorar la comunicación interna, obtener ingresos al rentar los otros dos inmuebles que conformaban ALSA (uno en Santa Rosa, Vallejo y el otro en Valle Dorado).

Resultado Obtenido: Minimización de los costos producidos por llamadas telefónicas del personal de un área a otra, mejora de la comunicación interna, obtención de ingresos al rentar los otros dos inmuebles que conformaban ALSA.

Motivo: Apoyo total de la Gerencia a pesar del rechazo inicial de parte del Departamento de Operaciones y Ventas.

Como se puede apreciar en los ejemplos anteriores, el principal problema al que se han enfrentado estos planes es a la apatía generada hacia los proyectos a largo plazo, así como al rechazo al cambio, mismo que genera incertidumbre y miedo en los "altos administrativos".

El único proyecto que se logró conformar, se hizo gracias al apoyo de la Gerencia General, de otra manera no se hubiera conseguido. Este punto es de vital importancia, pues aunque este capítulo se dedica a la conformación de una estrategia para ALSA, esta no funcionará sin el compromiso de los dirigentes de departamentos y en especial de la Gerencia General, al aplicarlo.

Resumiendo, no existe un plan estratégico tangible en ALSA, que le permita enfrentar a su mercado, pues cuando se quiere elaborar éste, la acción se interpreta como un ataque a determinados departamentos o zonas de interés, lo que produce en repetidas ocasiones el fracaso del mismo. Otro factor determinante en el funcionamiento de ALSA, es sin duda, la falta de un personal especializado en observar el comportamiento del mercado así como la motivación para que los mismos miembros de ALSA se preocupen por el funcionamiento de su empresa en este ámbito.

Con Los antecedentes antes mencionados, se establece que los lineamientos estratégicos, no tangibles en ALSA han sido hasta ahora los establecidos en el cuadro 4.2:

CUADRO 4.2
ESTRATEGIA ACTUAL DE ALSA



7.1.2 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

7.1.2.1 Objetivos de la estrategia competitiva propuesta para ALSA

Los objetivos de la Estrategia Competitiva de ALSA, deberán enfocarse en cuatro acciones básicas:

- a) Atraer nuevos consumidores al mercado
- b) Convertir usuarios de otras compañías en clientes propios
- c) Aumentar el uso de sus productos.
- d) Retener a los clientes actuales.

7.1.2.2 Elementos del plan estratégico propuesto para ALSA

Como he mencionado en capítulos anteriores ALSA carece de un plan estratégico definido, y de sus componentes básicos como son Visión, Propósito, Valores, Principios, Misión y Política, por lo cual una vez posicionada a la empresa en un marco general de mercado y conociendo su meta de ventas, planteo cuales pueden ser sus componentes para establecer un plan estratégico.

7.1.2.2.1. Visión.

La empresa ALSA contará con los elementos necesarios para desarrollar su negocio de manera sostenible en el largo plazo con un crecimiento mantenido en el mercado mexicano actual.

7.1.2.2.2. Propósito.

La empresa ALSA será una de las principales empresas distribuidoras de equipo de iluminación en México.

7.1.2.2.3. Valores.

Los valores de ALSA deben ser: honestidad, puntualidad, eficiencia, eficacia y compromiso hacia sus clientes.

7.1.2.2.4. Principios.

Los principios de ALSA deben ser un buen servicio, una buena atención, retroalimentación constante del entorno (clientes, proveedores, competencia y canales de distribución) y la satisfacción total de las necesidades de sus clientes, partiendo siempre de la calidad de sus recursos humanos.

7.1.2.2.5. Misión.

La empresa ALSA dará a sus clientes un valor agregado a través de todos sus recursos humanos y materiales, para lograr su satisfacción total.

7.1.2.2.6. Política.

La política de ALSA debe generarse del proceso de calidad continua, entendiendo como calidad, la total satisfacción de las necesidades de sus clientes.

7.1.2.3. Estrategia básica propuesta para ALSA

Una vez definidos los antecedentes estratégicos de ALSA, fue buen momento para definir su estrategia básica, necesaria para un crecimiento.

7.1.2.3.2. Estrategia de rentabilidad propuesta para ALSA

La estrategia de Rentabilidad que de acuerdo a este estudio se debe aplicar en ALSA es una **Estrategia de Estabilidad** ya que con ella ALSA podría:

- a) Lograr un nivel de beneficios estable durante un largo periodo de tiempo.
- b) Mantener un proceso paulatino en sus aumentos de precios con el fin de mantener niveles adecuados de rentabilidad.
- c) Desarrollar programas de Marketing y servicios (que involucren puntos como el reparto, la elaboración de proyectos, el seguimiento de proyecto) a medio y largo plazo capaces de mantener e incrementar progresivamente la participación de mercado.
- d) Desarrollar programas de análisis del "valor agregado" otorgado a sus clientes en sus productos y servicios.

Evidentemente para alcanzar los puntos antes citados ALSA debe sacrificar parte de los beneficios a corto plazo con el fin de asegurar un flujo de beneficios estables en el futuro. Resulta un punto de vital importancia el papel que juegan las Ventas en ALSA por lo cual cualquier plan estratégico debe contemplar este punto.

7.1.2.3.3. Estrategia de estabilidad

Para que ALSA pueda establecer una estrategia de estabilidad debe desarrollar las siguientes acciones:

- a) Modificar los productos que distribuye en función de los cambios en las expectativas de mercado.
- b) Los precios deben estar establecidos en función directa de la competencia.
- c) Buscar otras alternativas para satisfacer las necesidades del cliente sin perder la calidad de sus productos ni la percepción del cliente hacia ella.
- d) Diseñar y llevar a cabo campañas publicitarias para mantener el interés del cliente.
- e) Desarrollar la creatividad de los empleados en mejoras a su trabajo para desaparecer cuellos de botella.
- f) Aprovechar cualquier nicho de Mercado que se presente.
- g) Mejorar la relación con proveedores y clientes potenciales

7.1.2.3.4. Estrategia de participación del mercado propuesta para ALSA

De las opciones que se presentan para ALSA en este rubro su estrategia debe ser de **Estrategia de Crecimiento**. Con ella podrá lograr un crecimiento sostenido de la participación en el área de negocios de la iluminación.

Evidentemente para que ALSA crezca deberá hacerlo no solo dependiendo, como lo ha hecho hasta ahora, de HOLOPHANE, sino con la "explotación correcta" de la gama de productos que maneja actualmente y algunos nuevos productos que se consideren pertinentes, enfocándose inicialmente en los mercados en que actúa.

En el momento que ALSA implemente una estrategia de Crecimiento tendrá las siguientes Oportunidades:

- a) Cubrir segmentos del sector que no estaban siendo atacados por los productos anteriores.
- b) Defender los segmentos de las incursiones de otros distribuidores.
- c) Contar con una mayor presencia en el mercado.

Sin embargo, resulta prudente aclarar que de igual forma, ALSA obtendrá como resultado de la implementación de esta estrategia las siguientes amenazas:

- a) Desacreditación por parte de HOLOPHANE, en la venta de sus productos (aunque, este punto ya se está dando en la actualidad aún antes de implementar la estrategia).
- b) Pérdida de "los beneficios" de ser un distribuidor exclusivo.

7.1.2.3.5. Estrategia de posicionamiento propuesta para ALSA

Al hablar de Posicionamiento me refiero a la forma como espero que sea percibido El producto en la mente del consumidor. Definitivamente no se puede desligar este concepto de las cuatro P's del proceso de la oferta: Producto, Precio, Plaza y Promoción. La mejor forma de lograr la participación óptima de nuestro producto en el mercado es asegurando el buen Posicionamiento del mismo.

Por lo antes mencionado, considero que ALSA debe adoptar una estrategia de Posicionamiento **Diferenciada**, pues resulta obvio de nuestros análisis de capítulos anteriores que el mercado de la iluminación posee una gran variedad de segmentos, mismos que ALSA debe preocuparse por atender.

Las razones para adoptar una estrategia diferenciada se deben principalmente a los siguientes puntos:

- a) El mercado se encuentra en una etapa altamente competitiva y la diferenciación unida a la innovación, pueden aumentar el nivel de aceptación de los productos de ALSA.
- b) ALSA necesita aumentar su participación global de mercado como parte de una estrategia de crecimiento. Mencionada anteriormente.

Al adoptar ALSA una estrategia diferenciada, tendrá que hacer modificaciones en su oferta para atacar los principales segmentos de su interés, esto tendrá que desarrollarlo a través de:

- a) Diversidad amplia en los productos que maneja, incluyendo productos sustitutos.
- b) Mediante la diversidad de productos manejar a la par ajustes en los precios.
- c) Cambios y ajustes en las estructuras de distribución.
- d) Adecuación de acciones de publicidad y promoción.

Al adoptar ALSA una Estrategia Diferenciada ALSA, tendrá algunas amenazas como lo son:

- a) Requiere invertir recursos y una estructura tecnificada de mercadotecnia, de lo contrario corre el riesgo de perder segmentos atractivos.
- b) Cualquier error en la selección de un segmento puede ocasionar problemas de servicio.
- c) La excesiva segmentación puede provocar que muchos de los segmentos se vuelvan no rentables
- d) Si el mercado no es lo suficiente amplio, la competencia se tomará más "ruda" en la lucha por los segmentos.
- e) Si no se establece la segmentación de mercado correctamente, se corre el riesgo de perder el control del mismo, por una excesiva complejidad en el manejo general de los segmentos.

Había mencionado previamente que los factores que integran la oferta como los son las cuatro p's forman parte integral de esta estrategia por lo cual resulta conveniente analizarlos ahora.

7.1.2.3.5.1. Producto

El producto para ALSA al ser esta una empresa de distribución se verá únicamente afectado por los proveedores que pueda contactar (es importante resaltar, que una de las amenazas de ALSA es la separación de HOLOPHANE de su lista de distribuidores). De acuerdo a los segmentos que elija, ALSA deberá mantener o incrementar su diversidad de productos, recordemos que en la actualidad el enfoque principal de cualquier empresa de este tipo es solucionar los problemas de sus clientes a través de sus productos.

Recordemos una máxima que dice: "El objetivo de una empresa hace algunos años era vender lo que producía, ahora en cambio, debe producir lo que vende".

7.1.2.3.5.2. Precio

El precio es un elemento que depende no solo de los demás elementos de la oferta, sino que además tendrá un vínculo muy importante con las demás opciones que conforman la estrategia básica.

Al igual que en el punto anterior, el precio de los productos de ALSA, es un punto importante en lo que a su estrategia corresponde. Y estará directamente ligado a los productos que adquiera para vender a sus clientes. Definitivamente ALSA no podrá controlar el precio inicial que sus proveedores le asignen, sin embargo, si podrá tener una variedad de productos suficientemente grande como para poder manejar una diversidad de precios en esos segmentos de mercado que se halla decidido atacar. Con lo cual podrá transformar una debilidad en una fortaleza.

7.1.2.3.5.3. Plaza

En este punto se busca que el producto se encuentre a disposición y alcance del cliente dónde, cuándo y cómo él lo desee. Para ALSA, lo más conveniente es utilizar (como lo ha hecho hasta ahora) una distribución directa. Es decir utilizando su fuerza de ventas y camionetas de reparto, aunque cabe aclarar en pedidos de grandes volúmenes es recomendable contratar los servicios externos de reparto.

7.1.2.3.5.4. Promoción

Este punto tal vez resulta de los más importantes y necesarios para ALSA, definitivamente aunque ha mantenido una promoción, no ha evaluado sus recursos invertidos, así tiene un anuncio en la sección amarilla, tres páginas en INTERNET y tres correos electrónicos, sin embargo, no tiene parámetros de control.

Evidentemente ALSA requiere hacer una evaluación de su promoción para poder establecer un control hacia la misma y con ello planear su estrategia.

7.1.2.3.6 Estrategia competitiva de ALSA

En lo referente a la estrategia competitiva que debe seguir ALSA, creo que resulta prudente establecer una **Estrategia con la Competencia** debido a que sus volúmenes de venta no son los suficientes para establecer una estrategia por delante de la competencia y mucho menos al margen de la competencia. Aunque, claro esta en decirlo, la estrategia seleccionada deberá aplicarse hasta que la empresa sea lo suficientemente autosuficiente para poder cambiar a otra estrategia.

Resulta evidente pensar que también en este rubro las cuatro P's, se verán modificadas de acuerdo al tipo de estrategia así pues se tendrán las siguientes reacciones:

7.1.2.3.6.1. Producto.

En relación con el **Producto**, ALSA podrá:

- a) Imitar las innovaciones con que cuente en el mercado la competencia
- b) Modificar su línea de productos con el fin de satisfacer nuevas necesidades y deseos inducidos por la acción de la competencia.
- c) Compensar o igualar los beneficios adicionales que ofrece la competencia con otros beneficios del producto.

7.1.2.3.6.2. Precio

En relación a este rubro, ALSA logrará:

- a) Reaccionar a los cambios de precios de la competencia
- b) Segmentar el mercado en función de los precios
- c) Mantener campañas de promoción que impliquen reducciones en el precio.

7.1.2.3.6.3. Plaza

En lo referente a la Plaza ALSA podrá:

- a) Contar con las estructuras de distribución establecidas por la competencia, o en su defecto utilizar alternativas similares.
- b) Capitalizar los nuevos canales abiertos por la competencia.
- c) Igualar o superar el valor intangible de los medios de distribución establecidos por la competencia.

7.1.2.3.6.4. Promoción

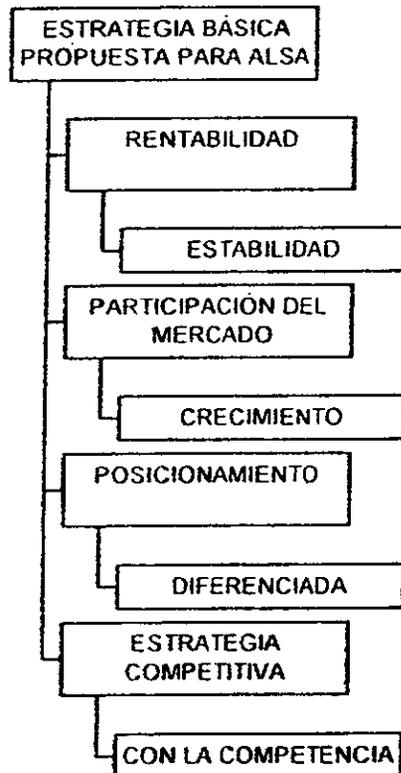
Finalmente, en lo relacionado a la promoción, ALSA contará con:

- a) Formas objetivas de análisis de la promoción de sus competidores.
- b) Utilización de los medios de promoción de los competidores o similares.
- c) Reacción instantánea a los lineamientos promocionales de la competencia.

7.1.2.3.7. RESUMEN DE LA ESTRATEGIA BÁSICA PROPUESTA PARA ALSA

De acuerdo a los puntos desarrollados anteriormente, en el cuadro 4.3 se observa el resumen, de la Estrategia Básica que ALSA deberá seguir:

CUADRO 4.3
ESTRATEGIA BÁSICA



7.1.2.4. Programas y métodos de implementación estratégica propuestos para ALSA

Se debe de contar con el siguiente programa estratégico para llegar a la visión de la empresa ALSA:

1.- Crear una conciencia en la "Alta Administración" de ALSA, pues ninguna escalera se barre de abajo hacia arriba, en otras palabras, es necesario la cooperación de la gerencia para lograr desarrollar la implementación real de una estrategia, partiendo a un punto común: "Una cultura de calidad".

2.- "Atacar" a los clientes potenciales que no cubren las empresas que participan actualmente en el mercado de ALSA.

3 - Capacitar constantemente a todo el personal que labora en ALSA, tanto en los campos de conocimientos tecnológicos, administrativos y humanos, para utilizar los conocimientos como un plus contra su competencia y a favor de sus clientes. Basándose siempre en la política de "ganar-ganar".

4.- Analizar y reestructurar los procesos de trabajo desechando los anticuados y obsoletos que no contribuyan a lograr los objetivos deseados, estableciendo un real control en todos los departamentos.

5.- Atraer a clientes, cautivos y potenciales a través de programas de conferencias, eventos deportivos y publicitarios, motivándolos a conocer ALSA e interesándolos en la misma.

6.- Atraer a clientes potenciales como son estudiantes de universidades y escuelas técnicas, por medio de conferencias y participaciones de eventos locales (semana de la ingeniería en la UNAM. Semana de Ahorro de energía en UPIICSA. etc.), así como estableciendo programas de prácticas profesionales.

Para implementar este programa se deberá:

- 1.- Informar a todo el personal que labora en ALSA, la misión, visión, política, etc. para lograr su compenetración en los mismos.
- 2.- Lograr la total cooperación de gerentes y jefes de departamento para la implementación de la estrategia.
- 3.- Establecer una cultura de calidad en todos los niveles de la empresa.

A continuación se propone un orden cronológico para implementar el plan estratégico⁵⁴ propuesto para ALSA, comenzando el día 2 de enero del 2001 al 16 de febrero del mismo año, tabla 7.1.

⁵⁴ El análisis realizado en este trabajo debe servir como fundamento para agilizar los procesos definidos en este plan.

Tabla 7.1 Programa de Planeación Estratégica propuesto para ALSA⁵⁵ año 2001

Pasos en la planeación	Participantes	Tiempo Requerido	Fecha
Establecer la misión global de la organización	Administradores de niveles alto y medio	Reunión de 2 horas	2 de enero
Analizar el contexto	Consultores y equipo técnico	Recopilación de datos Una semana	2 a 10 de enero
Elaborar un informe escrito sobre el contexto	Consultores y equipo técnico	Una semana	Entregar el 15 de enero
Hacer el análisis FODA ⁵⁶	Administradores de niveles alto, medio así como equipo técnico	Entrevistas Reunión de 4 horas	22 de enero
Establecer objetivos generales a largo plazo	Administradores de niveles alto, medio así como equipo técnico	Reunión de 2 a 4 horas	23 de enero
Establecer estrategias y objetivos específicos	Personal técnico y financiero de niveles alto y medio	Una semana	23 a 30 de enero
Elaborar el plan financiero	Administradores y personal de finanzas de niveles alto y medio	Reuniones de trabajo y final una semana	22 a 30 de enero
Definir objetivos por departamento	Jefes de departamento con su equipo	Reuniones departamentales de 2 hrs.	5 de febrero
Establecer metas específicas	Jefes de departamento con su equipo	Reuniones departamentales de 2 hrs.	5 de febrero
Preparar planes de trabajo	Jefes de departamento con su equipo	Preparación individual y reuniones de trabajo en un periodo de 4 días	6 a 9 de febrero
Preparar presupuestos operativos	Jefes de departamento con su equipo y personal de finanzas	El mismo que los planes de trabajo	12 a 15 de febrero
Presentar planes de los departamentos al nivel decisorio	Jefes de departamento con otros administradores de niveles alto y medio	Reunión de 3 hrs.	16 de febrero

⁵⁵ Formato General, tomado de la página <http://erc.msh.org>

⁵⁶ Esta sigla significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

CONCLUSIONES

Al leer este trabajo, se puede observar que existen los suficientes elementos para concluir que:

- a) El mercado mexicano actual, permite la viabilidad a largo plazo de una empresa distribuidora de equipo de iluminación. Siempre y cuando cuente con un buen plan estratégico.
- b) El mercado de la iluminación en México no es cubierto correctamente por las empresas que actualmente participan de este sector industrial y esto brinda la posibilidad de crecer a las medianas empresas, sobre todo distribuidoras, como es el caso de ALSA.
- c) Los usuarios de la iluminación en México están en constante crecimiento (arriba del 3.3% anual como lo indican las tabla 8.1 y 8.2), en sus diferentes rubros y solo es necesario centrar la atención en aquellos que sean de sumo interés para la empresa en cuestión.

**Tabla 8.1 Datos Reales Acumulados a Diciembre
USUARIOS Entorno Nacional**

SECTOR	1997	1998	1999	Tasa Promedio de Crecimiento 97-98	Tasa Promedio de Crecimiento 98-99
Doméstico	18,907,251	19,562,076	20,235,689	3.35%	3.33%
Comercial	2,214,174	2,298,949	2,367,383	3.69%	2.89%
Servicios	91,722	108,470	115,573	15.44%	6.15%
Agrícola	85,488	88,643	91,905	3.56%	3.55%
Mediana Ind.	88,460	96,059	105,890	7.91%	9.28%
Gran Industria	436	461	497	5.42%	7.24%
TOTAL	21,387,531	22,154,658	22,916,937	3.46%	3.33%

Tabla 8.2 Mercado Nacional⁵⁷

Periodo	Usuarios de Energía Eléctrica	Ventas de Equipo de Iluminación (Pesos Ctes)	Ventas ALSA (Pesos Constantes)	Crecimiento de usuarios 97-98, 98-99	Crecimiento de Ventas de Equipo 97-98, 98-99	Crecimiento de Ventas ALSA 97-98, 98-99
1997	21,387,531	1,052,195,298	18,803,118	-	-	-
1998	22,154,658	1,089,591,411	11,287,445	3.46%	3.43%	4.33%
1999	22,916,937	1,163,800,000	14,052,378	3.33%	6.38%	19.68%

d) Es importante recordar que:

Para 1997 Distrito Federal y Estado de México, conforman el 22.06% de usuarios a nivel nacional.

Para 1998, Distrito Federal y Estado de México, conforman el 21.66% de usuarios a nivel nacional.

Finalmente en 1999, Distrito Federal y Estado de México, forman el 21.22% en el entorno nacional.

⁵⁷ Los porcentajes se calcularon tomando como base la ecuación: Crecimiento Anual = ((Valor Final / Valor Inicial)-1) * 100

Como hemos observado, aunque ha habido una ligera baja de porcentajes desde 1997 a 1999, el Estado de México y el Distrito Federal, mantienen el 21% de la cantidad de usuarios de energía eléctrica del país. Por consiguiente es un buen mercado que se puede atacar, principalmente en los rubros de Mediana y Gran Industria.

- e) ALSA ha conseguido atender el 1.79% del mercado de iluminación nacional, como indica la tabla 8.3, lo que demuestra que con un buen plan estratégico, puede mantener o superar ese porcentaje.

Período	Ventas ALSA Anual Pesos Constantes	Mercado Total Pesos Constantes	Porcentaje del Mercado Total atacado por ALSA
1997	18,803,118	1,052,195,298	1.79%
1998	11,287,445	1,089,591,411	1.04%
1999	14,052,378	1,163,800,000	1.21%

- f) La situación económica de ALSA resultó apremiante para 1998, como se muestra en la tabla 8.4, que resume las razones financieras, los números negativos lo demuestran, sin embargo, para 1999 la perspectiva cambió alcanzando niveles en algunos casos similares a 1997.

Tabla 8.4 Razones Financieras de ALSA

Razón Financiera	Años		
	1997	1998	1999
Razón Circulante	1.05	1.21	1.25
Prueba del Ácido	0.95	0.88	0.81
Razón de la Deuda Total	84.15%	70.41%	68.63%
Cobertura de Intereses	64.2	-4.1	51.12
Cobertura de Cargos Fijos	1.3	0.86	1.16
Rotación de Cuentas por Cobrar	19.88	8.37	16.49
Periodo Promedio de Cobro	18.11	43.03	21.83
Rotación de Inventario	44.27	16.37	16.38
Rotación de Activos Fijos	33.07	26.85	35.64
Rotación de Activo Total	3.74	3.81	4.91
Margen Bruto	20.02%	18.85%	24.12%
Margen Neto	3.85%	-2.26%	3.30%
Rendimiento a la Inversión	14.42%	-8.61%	16.19%
Rendimiento al Capital Contable	90.95%	-29.10%	51.60%

- g) Otro dato importante es que ALSA, no requiere de una nueva inversión para alcanzar el crecimiento del mercado de la iluminación, este hecho nos conduce a que cambiando su plan estratégico ALSA logrará un mayor crecimiento.
- h) El plan estratégico actual de ALSA es erróneo ya que no existe uno de forma tangible, que le permita enfrentar a su mercado, pues cuando se quiere elaborar éste, la acción se interpreta como un ataque a determinados departamentos o zonas de interés, lo que produce en repetidas ocasiones el fracaso del mismo. Otro factor determinante en el funcionamiento de ALSA, es sin duda, la falta de un personal especializado en observar el comportamiento del mercado así como la motivación para que los mismos miembros de ALSA se preocupen por el funcionamiento de su empresa en este ámbito.

- i) ALSA no ha establecido un plan estratégico tangible que le permita tener una continuidad aceptable, sin embargo, una vez adoptado alguno será necesario mantener una disciplina estratégica constante, que forzosamente deberá iniciar con sus altos mandos administrativos y contagiados a todo el personal.

- j) Finalmente, ALSA es una empresa con capacidad de crecimiento que cuenta con "intangibles" tan importantes como lo es su personal, es necesario solo encauzar a través de una buena estrategia esas capacidades y sin duda logrará su permanencia y crecimiento en el mercado mexicano actual.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- 1.- Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España 1980.
- 2.- Stanley B. Block y Geoffrey A. Hirt, Fundamentos de Administración Financiera, Ed. CECSA, México 1998
- 3.- Laura Fischer, Mercadotecnia, Ed. Mc Graw Hill, México 1998
- 4.- Banco de México. Indicadores Económicos. México 1997, 1998, y 1999.
- 5.- Comisión Federal de Electricidad. Análisis Sectorial de Usuarios, www.cfe.gob.mx/gercom/estadis/secedo/secsec.xls, México 1997, 1998 y 1999.
- 6.- Raúl Valdivieso Martínez, Reestructuración de la industria de muebles de madera para el hogar, para ser competitivo bajo condiciones de libre comercio entre México y los Estados Unidos. Tesis, Facultad de Química, UNAM. México 1993.
- 7.- Dave Patten, Mercadeo práctico para nuevas empresas. Fondo editorial Legis, Colombia 1998.

- 8.- Daniel Piestrak, *Los siete factores clave del marketing estratégico*, Daniel Piestrak, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid 1990.
- 9.- J.E. Thurman, et. al. *Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo*. Editorial Alfaomega. México 1991.
- 10.- Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la administración*, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, Colombia 1998.
- 11.- Ronald M. Weiers, *Investigación de Mercados*, Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México 1986.
- 12.- The Manager's Electronic Resource Center, INTERNET, <http://erc.msh.org>, Estados Unidos 2000.
- 13.- Análisis de competitividad de la empresa. <http://www.uc3m.es/iam/MKT/roberto/competitividad.htm>, España 2000.
- 14.- La matriz FODA y los objetivos estratégicos, http://www.fisicc-ufm.edu/~mio/Planificacion/tema5_planif.htm, Fast Search. 2000.
- 15.- El análisis FODA (SWOT), INTERNET <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>, Deguate 2000.

- 16.- Planeación estratégica, Biblioteca de Galicia, INTERNET, <http://biblio.cesga.es/search?qag/cE+521+MAR+qlo/ce+521+mar+qlo/-1,0,E/2browse>, España 2000.
- 17.- Análisis financiero, INTERNET, <http://spin.com.mx/~asmoran/financie.htm>, México 2000.
- 18.- Medidas alternativas para medir la utilidad en la empresa: EBIT, EBITDA, NOPAT Y GOPAT, Alberto Calva Mercado, INTERNET, <http://www.acus.com.mx/Art-9910.htm>, México 2000.
- 19.- El mercadeo, Francois Boucher, INTERNET, <http://www.condesan.org/arracacha/air4ref2.htm>, Colombia, 2000.
- 20.- Organización, M.C. Jesús Antonio Castro, Instituto Tecnológico de La Paz, INTERNET, Departamento de sistemas y computación, <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/temas3.htm>, México, 1999.
- 21.- Maestro Alberto Navarrete V., Apuntes de la clase de Seminario de Tesis, Facultad de Química, UNAM, México 1999.