



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL TALLER DE “REPARACIÓN PROFESIONAL DE HERRAMIENTAS”

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN

MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SANTOS



MÉXICO, D.F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

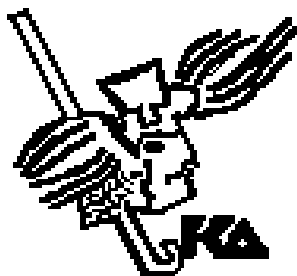
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL
TALLER DE “REPARACIÓN PROFESIONAL DE
HERRAMIENTAS”**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SANTOS**

**ASESOR:
M. A. MARÍA ELENA FLORES BECERRIL**



MÉXICO, D. F.

2007

AGRADECIMIENTOS

El sistema de proyecto de planeación estratégica aplicado a un taller del Estado de México llamado *“Reparación Profesional de Herramientas”* está dedicado a todos los integrantes de este negocio, sin importar el puesto que ocupen porque todos ellos brindaron las condiciones necesarias para poder realizar y concluir este proyecto.

Principalmente agradezco al socio y gerente del taller porque fue él quien ofreció su empresa como un instrumento de investigación para la aplicación de mis conocimientos adquiridos en la Facultad de Contaduría y Administración.

Así mismo agradezco a esta institución por formar gente preparada que saldrá de sus aulas con el objetivo de poner el alto el nombre de la Universidad Nacional Autónoma de México.

ÍNDICE

Introducción	6
--------------------	---

CAPÍTULO I

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Misión	10
1.1.1. Definición	10
1.1.2. Importancia	10
1.1.3. Elementos	10
1.1.4. Procedimiento	11
1.2. Visión	12
1.2.1. Definición	12
1.2.2. Importancia	12
1.2.3. Procedimiento	12
1.3. Objetivos estratégicos	13
1.3.1. Definición	13
1.3.2. Importancia	13
1.3.3. Elementos	14
1.4. Análisis FODA	14
1.4.1. Oportunidades y amenazas	15
1.4.2. Debilidades y fortalezas	16
1.4.3. Análisis integral FODA	18
1.5. Estrategia de negocio	19
1.6. Estrategias operativas	20
1.6.1. Procedimiento	20
1.7. Plan estratégico	21
1.7.1. Elementos	21
1.8. Proyectos específicos	21
1.8.1. Implantación	21
1.9. Evaluación estratégica	22

CAPÍTULO II

2. TALLER DE “REPARACIÓN PROFESIONAL DE HERRAMIENTAS”

2.1. Antecedentes	23
2.2. Servicios y productos	25
2.2.1. Tipos de herramienta eléctrica	25
2.2.2. Marcas de herramienta eléctrica	26
2.2.2.1. Bosch	27

A) Centros Bosch de servicio del Distrito Federal -----	28
2.2.2.2. Black & Decker -----	29
2.2.3. Reparaciones de las herramientas -----	30
2.2.4. Refacciones de las herramientas -----	30
2.2.5. Accesorios de las herramientas -----	32
2.2.6. Datos generales -----	33
2.3. Clientes -----	34
2.3.1 Distribución de espacio -----	34
2.4. Proveedores -----	36
2.5. Competidores -----	37

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Misión -----	38
3.1.1. Retribución a los grupos de interés -----	38
3.1.2. Principales valores y principios -----	38
3.1.3. Definición de conceptos básicos -----	41
3.1.4. Campo de acción -----	41
3.1.5. Tipo de servicio o producto -----	42
3.1.6. Valor agregado -----	43
3.1.7. Segmentos del mercado -----	44
3.1.8. Ventaja competitiva -----	45
3.1.9. Misión -----	46
3.2. Visión -----	47
3.2.1. Idea a futuro -----	47
3.2.2. Aspectos estratégicos -----	47
3.2.3. Visión -----	49
3.3 Objetivos estratégicos -----	49
3.3.1. Imagen objetivo -----	49
3.3.2. Factores clave de éxito -----	50
3.3.3. Prioridad de los objetivos estratégicos -----	50
3.3.4. Evaluación de los objetivos estratégicos -----	51
3.4. Análisis FODA -----	54
3.4.1. Observación para el análisis FODA -----	54
3.4.2. Evaluación del estudio de observación -----	56
3.4.3. Diagnóstico del análisis FODA -----	57
3.4.4. Detección de oportunidades y amenazas -----	59
3.4.4.1. Análisis de mercado -----	59
A) Identificación -----	59
B) Ubicación -----	60
C) Necesidades -----	60

3.4.4.2. Análisis de clientes -----	61
3.4.4.3 Análisis de proveedores -----	63
A) Centro de Servicio Autorizado Pedro Baldovinos e Hijos S.A. de C.V. -----	64
B) Herramientas Eléctricas y Neumáticas ALREKA S.A. de C.V. -----	65
C) Representaciones en Escobillas de Carbón y Sinterizados (RCS) -----	65
D) Proveedor de Herramientas -----	65
E) Baleros y refacciones ARA. -----	66
F) Alambres aislantes Hermesa S.A. -----	66
G) Varios -----	66
H) Integración de proveedores -----	66
3.5. Análisis de la competencia -----	68
3.5.1. Centro de Servicio Autorizado Pedro Baldovinos e Hijos S.A. de C.V. -----	68
3.5.2. Herramientas Eléctricas y Neumáticas ALREKA S.A. de C.V. --	70
3.5.3. Distribuidora en Herramientas y Servicio -----	70
3.5.4. Servicio Profesional en Herramientas -----	70
3.5.5. Servicio Zaragoza -----	72
3.5.6. Varios -----	73
3.6. Análisis del sector servicios -----	73
3.7. Análisis de los mercados internacionales -----	73
3.7.1. Barreras arancelarias -----	73
3.8. Detección de fortalezas y debilidades -----	74
3.9. Integración del análisis FODA -----	80
3.10. Estrategia de negocios -----	84
3.10.1. Estrategias -----	86
3.11. Estrategias operativas -----	92
CAPÍTULO IV	
4. PROPUESTAS	
4.1 Propuestas realizadas -----	98
4.1.1. Planeación -----	98
4.1.1.1. Reglamento interno -----	98
4.1.1.2. Políticas -----	99
4.1.1.3. Filosofía -----	99
4.1.1.4. Objetivos específicos -----	101
4.1.1.5. Proceso general de reparación -----	102
4.1.2. Organización -----	106
4.2 Propuestas -----	106
5. CONCLUSIONES	
Bibliografía -----	109

INTRODUCCIÓN

Un maestro dijo una vez: “Un buen administrador es una persona que puede aplicar los conceptos administrativos a cualquier empresa sin importar su tamaño o condición en la que se encuentre”.

A esta frase no le dí la importancia que merecía hasta que salí de la facultad y me vi en la necesidad de elegir a una empresa para desarrollar mi proyecto de titulación y así aplicar los conocimientos de la administración.

Durante mi investigación corroboré que México es un país que se caracteriza por tener una estructura económica basada en su mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas, por lo cual considero que los licenciados en administración debemos aprovechar a las microempresas para aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas y no empeñarse en buscar solo en las grandes empresas donde la estructura ya está consolidada y se ejecuta lo establecido.

Tuve la oportunidad de encontrar a un pequeño taller denominado “*Reparación Profesional de Herramientas*” que iniciaba sus actividades con problemas derivados de la falta de las bases administrativas pero con la gran ventaja de que los socios mostraban gran disposición para recibir la asesoría necesaria para mejorar el buen funcionamiento de su taller.

Fueron dos factores los que me llevaron a elegir a esta empresa para mi proyecto; uno de ellos fue el que es un pequeñísimo taller como es el caso de la mayoría de nuestras empresas mexicanas. El segundo factor fue el mercado popular al que va dirigido (Albañiles, herreros, carpinteros, metalúrgicos, hojalateros, etc.).

Al iniciar mi trabajo pensé en varias teorías como alternativas para aplicar a este taller – Administración por objetivos, Calidad, Justo a tiempo, etc.- hasta llegar a elegir el concepto de planeación estratégica.

La planeación estratégica nos conduce a la obtención de una eficiente administración del negocio, sin importar su giro y tamaño, porque ésta significa evaluar mediante un proceso sistemático las condiciones pasadas, presentes y las deseadas de la empresa para que en base a ello, se establezcan las estrategias, programas, proyectos y presupuestos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

Mi objetivo al aplicar el concepto de planeación estratégica en el taller de “*Reparación Profesional de Herramientas*” es conocer la situación del negocio y proponer las estrategias necesarias para incrementar sus ventas.

“Reparación Profesional de Herramientas” es un taller dedicado principalmente a la reparación de herramienta eléctrica de las marcas Bosch, Black & Decker, Skil, Makita, Milwaukee, Dewalt, Dremel, Metabo, Vermon América, Porter Cable, Delta, Kwikset, Atlas Copco, etc. Estas herramientas pueden ser taladros, lijadoras, esmeriladoras, caladoras, pulidoras, atornilladores, sierras eléctricas, entre las más importantes. También se dedica a la venta de accesorios y refacciones de estas mismas marcas.

El desarrollo de este proyecto seguirá la siguiente secuencia:

En el primer capítulo se mencionará una investigación sobre el concepto de planeación estratégica y sus elementos con el objetivo de tener un marco de referencia en la aplicación de estos conocimientos.

El segundo capítulo se encuentra formado por una descripción general del negocio de *“Reparación Profesional de Herramientas”* en el cual se describirán las características como son: tipo de herramientas que se reparan, refacciones, accesorios, marcas, antecedentes, ubicación, clientes, proveedores, competidores, etc.

El tercer capítulo es muy interesante porque se lleva a cabo un análisis de la empresa visto desde el sistema de planeación estratégica. Se realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que incluye los análisis de proveedores, clientes y competidores. Además de ello se sigue el procedimiento necesario para definir los conceptos de misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias.

En el último capítulo se presentan dos tipos de propuestas; las primeras son las realizadas durante el transcurso de este proyecto mientras que para la realización de las segundas se necesita autorización de los socios, recursos y seguir una planeación global.

Este trabajo termina con la conclusión de este proyecto y la bibliografía que se siguió en la elaboración del mismo.

CAPÍTULO I

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Entender el concepto de planeación estratégica y llevarlo a cabo en una empresa es muy difícil si no se logra comprender la definición, importancia y sobre todos los elementos que la componen. En ello radica la importancia de este capítulo porque si no entendemos cada elemento ¿Cómo es posible que queramos realizar una planeación estratégica en cualquier negocio o empresa?

El término de planeación estratégica está formado por la unión de dos conceptos: planeación y estrategia, palabras que serán definidas por separado y después unidas en un solo concepto.

La planeación esta definida por Luis Alfredo Valdés como un proceso que pretende, en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos, con ello asegurará la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados.¹

Por otro lado, el concepto de estrategia según Humberto Serna esta definida como las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.²

Una vez mencionados los conceptos de planeación y estrategia; se procederá con la definición de planeación estratégica planteada por Humberto Serna quien la define como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre la dirección de la institución hacia el futuro.

Este mismo autor también define la planeación estratégica como un proceso mediante el cual una organización establece su visión de largo plazo, las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo.³

¹ Valdés Luis, Planeación estratégica con enfoque sistémico, 1ª ed., FCA., México, 2005, p.1.

² Serna Humberto, Gerencia estratégica. Planeación y gestión, 7ª Ed., 2ª reimp., 3R Editores, Colombia, 2002, p.32.

³ Serna. Op. cit., p.17 y 29.

La planeación estratégica es un sistema que permite a la alta dirección orientar los esfuerzos y recursos empresariales hacia una mejor posición competitiva en el mercado.

Este sistema consta de una herramienta de trabajo, un sistema integral de administración, un proceso de desarrollo empresarial y un enfoque de negocio como lo menciona Rafael Corona Funes.⁴

En la realización de una buena estrategia es fundamental el grado de conocimiento de los estrategas quienes son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección, a ellos les corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Estas personas deben tener la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.⁵

Después de definir los objetivos y estrategias es necesario seguir un proceso si se desea cumplir con los objetivos planteados por cada una de las áreas. Dicho proceso debe ser lo más participativo posible de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo llegaremos a nuestras metas?

Las preguntas anteriores ayudarán a conocer la situación en la cual se encuentra la empresa, establecer a dónde se quiere llegar y en base a ello, elegir la estrategia más conveniente para su implantación.

El establecer un proceso de planeación estratégica permitirá a la dirección orientar los esfuerzos y todos sus recursos hacia una mejor posición competitiva en el mercado. Dentro de este proceso de planeación se debe establecer un sistema de evaluación periódica en puntos estratégicos con el objetivo de controlar y corregir en el momento oportuno la calidad en el producto o servicio que se este proporcionando.

Un punto muy importante para tomar en cuenta es el siguiente: Antes de decidir aplicar el concepto de planeación estratégica en una organización se debe estar convencido de hacer todo lo posible para realizar los cambios necesarios.

⁴ Corona Rafael, Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial, 1ª ed., 2ª reimp., Sicco, México, 2001, p. ix.

⁵ Serna. Op. cit., p.19.

La implantación de una planeación estratégica está integrada por el desarrollo de diez módulos básicos según Corona Funes⁶:

1. Definición de la misión.
2. Determinación de la visión.
3. Planteamiento de los objetivos estratégicos.
4. Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.
5. Identificación de las fortalezas y debilidades de la organización.
6. Planteamiento de la estrategia de negocio.
7. Desarrollo de las estrategias operativas.
8. Elaboración del plan estratégico y los programas operativos.
9. Identificación de los proyectos específicos.
10. Aplicación del proceso de evaluación estratégica.

1.1. MISIÓN

1.1.1. DEFINICIÓN

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio, así lo conceptualiza Corona Funes.⁷

La misión es elaborada por los propietarios y la alta dirección durante una reunión. Durante esa reunión se harán explícitos los fundamentos y principios que guían la misión; la manera como una institución pretenderá lograr y consolidar las razones de su existencia; señalar las prioridades y el rumbo de los negocios de una empresa e identificar los mercados a los cuáles se dirige así como los clientes y productos a ofrecer. También se debe determinar la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.

1.1.2. IMPORTANCIA

En una empresa es muy importante establecer la misión y sobre todo darla a conocer entre todos sus empleados porque señala la dirección que se debe seguir, aumenta la capacidad de encaminar los objetivos hacia un mismo punto así como sus estrategias.

1.1.3. ELEMENTOS

La misión está compuesta por los siguientes elementos:

Propósito. El propósito se encuentra identificado por la retribución ofrecida a los proveedores, accionistas, dirección, gerencia media, empleados, familiares y clientes.

⁶ Corona. Op.cit. p. xii.

⁷ Corona. Op. cit., p. 1.

Valores y principios. Los valores de acuerdo con Luis Valdés son los que la organización considera que es el bien, puede promulgarse en términos de se debe o no se debe como principios morales, sirven de referencia para tomar sus decisiones y es la organización quien les otorga un contenido que no existe previamente.⁸

Los valores según Steiner son hábitos establecidos de preocupación y actitudes hacia los sucesos o fenómenos; son creencias e ideas fundamentales que un individuo tiene y funcionan como un criterio para escoger entre las alternativas.⁹

Los valores se pueden clasificar en individuales y funcionales; los primeros son morales y los segundos son funcionales establecidos de acuerdo a cada tipo de administración.

En la organización existen diversas fuentes donde se pueden identificar los valores:

- Documentos
- Forma de ser del personal
- Actividad de cada persona

Políticas y normas. Las políticas son guías de acción cuyo propósito es ayudar a tomar decisiones para confrontar diversas situaciones. Se concretan en métodos, procedimientos, reglas y prácticas administrativas que respaldan y fomentan el trabajo que llevará a alcanzar las metas deseadas, así lo indica Corona.¹⁰

Estrategia. El éxito de nuestra estrategia dependerá del análisis completo de la empresa; de la previsión, planeación y cálculos; y de las acciones de la competencia. Todo lo anterior, se puede planear para evitar un resultado no esperado dependiendo siempre de la capacidad del administrador para solucionar los problemas.

Una estrategia ayuda a la organización a conocer sus alcances y a dirigir sus recursos para anticiparse a los cambios del entorno.

1.1.4. PROCEDIMIENTO

Para poder establecer la misión debemos dar respuestas a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es el campo de acción de la organización? Tomando en cuenta las actividades básicas y complementarias.
- b) ¿Qué productos y servicios se ofrecen en el mercado?
- c) ¿Cuál es el valor agregado que genera a sus clientes? Incluyendo los elementos tangibles e intangibles del producto o servicio entregado al cliente para satisfacer una necesidad específica.
- d) ¿Qué segmentos del mercado se desea atender con prioridad?
- e) ¿Qué necesidades y requerimientos desea satisfacer?
- f) ¿Cuál es su principal ventaja competitiva?

⁸ Valdés. Op. cit., p. 21.

⁹ Steiner George, Planeación estratégica, 1ª ed., 16ª reimp., Edit. Compañía Editorial Continental, México, 1993, p.120.

¹⁰ Corona. Op. cit., p. 8.

1.2. VISIÓN

1.2.1. DEFINICIÓN

La visión es definida por Rafael Corona como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro.¹¹

La visión debe ser realizada por el grupo de accionistas y la alta dirección a través de las ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en niveles gerencial y operativo.

1.2.2. IMPORTANCIA

La visión debe orientar y motivar la capacidad creativa, fortalecer el compromiso entre todos los trabajadores de la empresa a través de la aplicación de sus conocimientos y habilidades aumentando con ello la calidad del producto o servicio.

La visión ayuda a proyectarse en un período determinado con el propósito de saber a dónde y sobre todo cómo se desea llegar.

1.2.3. PROCEDIMIENTO

Para la definición de la visión es necesario plantearnos las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?
- b) ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?
- c) ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

Para establecer una visión se debe percibir la existencia de los siguientes factores:

- Orientación y rumbo del negocio.
- Capacidad de liderazgo.
- Claridad en decisiones estratégicas.
- Motivación e integración de equipos de trabajo.
- Sentido estratégico a tareas operativas.
- Compromiso compartido.
- Participación en el proceso de cambio.
- Identificación sobre una idea en común.
- Conciencia de su papel protagónico.
- Entrega y orgullo de pertenencia.

¹¹ Corona. Op. cit., p. 33.

1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.3.1. DEFINICIÓN

El objetivo estratégico para Corona Funes es el objetivo de la organización a largo plazo. Los objetivos estratégicos pueden buscar una mayor participación en el mercado, mejorar los niveles de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad dependiendo de las necesidades de cada empresa.¹²



Pero ¿Qué es un objetivo? El objetivo según Benjamín Franklin es un propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, una actividad concreta, un procedimiento, una función completa o de todo el funcionamiento de una organización.¹³

Además los objetivos sirven de directrices para canalizar los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización y mejorar su funcionamiento.

Los objetivos deben ser medibles, consistentes, factibles y claros porque deben ser definidos en todos los niveles de la organización.

Los objetivos son establecidos por los miembros de la alta dirección y los gerentes que coordinan las áreas estratégicas.

1.3.2. IMPORTANCIA

La importancia en la determinación de los objetivos radica en los beneficios proporcionados a los diferentes sectores de la empresa mencionados a continuación:

- **Propietarios.** Los objetivos son importantes porque comprenden mejor las decisiones y acciones tomadas.
- **Alta dirección.** La importancia de los objetivos radica en que es aquí donde se establecen los objetivos a corto, mediano y largo plazo basados en las decisiones de los accionistas.
- **Gerencia.** Los objetivos establecidos adecuadamente sirven para controlar los aspectos clave de sus áreas de trabajo y para mejorar el desempeño general de la organización.
- **Personal operativo.** En este nivel de la organización los objetivos son importantes porque ayudan a mejorar su coordinación en la forma de solucionar sus problemas.

Los objetivos deben ser planteados de manera clara porque de su comprensión depende el éxito o fracaso de la empresa o negocio.

¹² Corona. Op. cit., p. 45.

¹³ Franklin Benjamín, Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura, Mc Graw-Hill, México, 2002, p. 11.

1.3.3. ELEMENTOS

Los objetivos estratégicos están formados según Rafael Corona por cuatro elementos: imagen objetivo, factores clave de éxito, prioridades y parámetros de evaluación.¹⁴ Estos elementos son parte de un proceso que se debe seguir en la determinación de dichos objetivos. Los elementos de los objetivos estratégicos serán definidos a continuación:

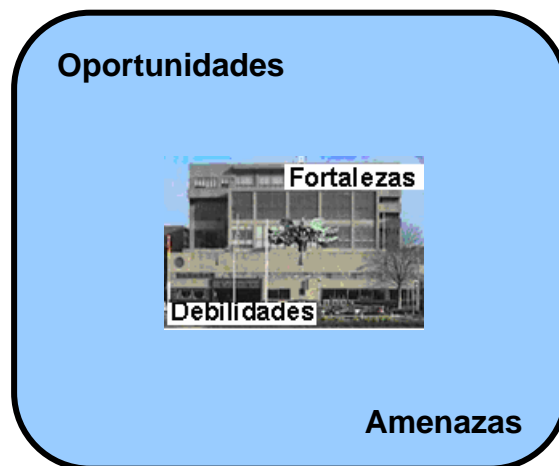
1. **Imagen objetivo.** Este elemento forma parte del primer paso que consiste en tener una visualización a largo plazo de manera clara; lo cual se puede conocer al contestar la siguiente pregunta: ¿Cuál es la situación que desea para su organización en cuanto a los elementos de liderazgo, productividad, eficacia, eficiencia, calidad, rentabilidad, crecimiento, expansión, etc.?
2. **Factores clave de éxito.** El segundo paso consiste en la formulación de las palabras más importantes que determinan el cumplimiento de la imagen objetivo.
3. **Prioridades.** Una vez identificados los factores claves de éxito se prosigue a la asignación de la prioridad de cada uno de los elementos de la imagen objetivo.
4. **Parámetros de evaluación.** Por último, es indispensable saber qué tan cerca o qué tan lejos nos encontramos respecto a su logro o alcance.

1.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es un estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa utilizado para conocer sus ventajas y desventajas de origen interno y externo. Una vez realizado el análisis se establece un objetivo y las estrategias necesarias para aprovechar cada una de las condiciones de la organización.

El análisis FODA se encuentra formado por los elementos mencionados en la *figura No.1*.

Figura. No.1. Visualización del análisis FODA en una empresa.



Elaborado por Carmen Martínez.

¹⁴ Corona. Op. cit., p. 47.

1.4.1. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

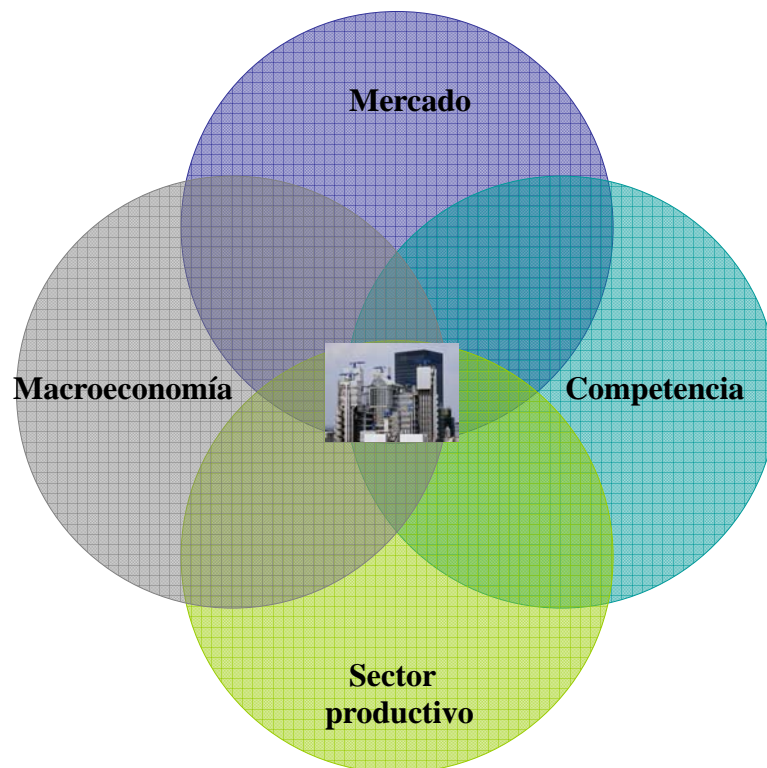
El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) debe iniciarse con el estudio externo de la empresa debido a ello y para su correcto entendimiento es necesario definir los conceptos de oportunidad y amenaza.

Una oportunidad es considerada para Corona Funes como una situación del entorno potencialmente favorable y atractiva para ser aprovechada. También es aquella circunstancia generada en los ámbitos de mercado, competencia y entorno.¹⁵

Ahora bien, una amenaza es aquella situación generada en las diferentes dimensiones del entorno que afecta negativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo. Es considerada por este autor como una situación del entorno que representa riesgos y peligros para la organización.¹⁶

En la *figura No.2* se mostrará una imagen sobre los elementos básicos del medio ambiente que se deben tomar en cuenta en la formulación del análisis interno de cualquier empresa. Estos aspectos son muy importantes porque de ellos depende el éxito o fracaso de los objetivos de cualquier negocio.

Figura No.2. Factores externos de una organización. Oportunidades y Amenazas.



Elaborado por Carmen Martínez.

¹⁵ Corona. Op. cit., p. 63.

¹⁶ Corona. Ib.

Para la formulación de oportunidades y amenazas es necesario realizar un estudio minucioso sobre:

Análisis del mercado. Este estudio consiste en determinar las características y evolución del mercado actual y potencial (identificación, ubicación, tamaño, tasa de crecimiento y necesidades).

Análisis de la competencia. Consiste en la evaluación del conocimiento, características, evolución y estrategias de la competencia. (Estructuras orgánico-funcionales, conocimientos de colaboradores, métodos de trabajo, integración de base de datos, liquidez y procesos).

Análisis del sector productivo. Es el estudio realizado para determinar volúmenes de inversión, personal desocupado, número de establecimientos, volumen de importación y exportación, balanza comercial, inflación, etc.

Análisis del entorno macroeconómico nacional. Es el análisis basado en aspectos como finanzas públicas, tasas inflacionarias y de interés, tipo de cambio, balanza de pagos, producto interno bruto, tasa de empleo, sueldos y salarios.

1.4.2. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Anteriormente se definieron los elementos del análisis externo ahora se describirán los elementos del análisis interno: fortalezas y debilidades.

Una fortaleza es aquel elemento organizacional que genera una ventaja competitiva así lo menciona Corona Funes.¹⁷ Mientras que una debilidad impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización.¹⁸

En la *figura No.3* se observarán los elementos internos que interactúan dentro de la empresa y a continuación se describirán los puntos clave de cada uno de ellos.

Organización. Estructura organizacional, funciones, perfiles de puestos, comunicación interna, comunicación externa y flujos de actividad.

Recursos humanos. Conocimientos; habilidades y actitudes; sueldos y salarios; prestaciones y compensaciones; incentivos y estímulos; clima laboral y motivación; capacitación y adiestramiento.

Proceso productivo. Métodos y procedimientos de trabajo; costos de calidad; programación de la producción; tiempos y movimientos; integración de recursos y espacios e instalaciones.

Comercialización. Puntos de venta, fuerza de ventas, promoción, publicidad, imagen corporativa e investigación de mercados.

¹⁷ Corona. Op. cit., p. 83.

¹⁸ Corona. Op. cit., p. 84.

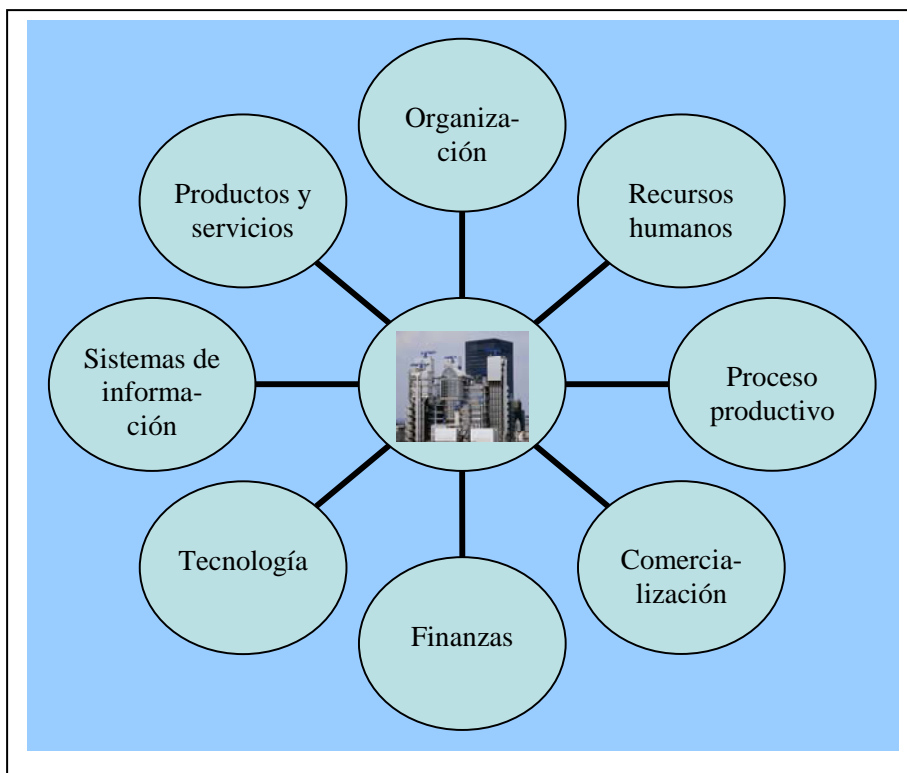
Finanzas. Ingresos, egresos, apalancamiento, liquidez, inversión y rentabilidad.

Tecnología. Maquinaria y equipo; sistemas y equipo de cómputo; capacidad instalada; mantenimiento preventivo y correctivo; metodologías de trabajo e investigación y desarrollo.

Sistemas de información. Base de datos; conceptos metodológicos; confiabilidad y oportunidad; grado de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo; grado de apoyo a los procesos de toma de decisiones; y grado de identificación de oportunidades y amenazas.

Productos y servicios. Diseño; oportunidad en la entrega; servicio posventa; precio; durabilidad y resistencia así como en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Figura No.3. Factores internos de una organización. Fortalezas y debilidades.



Elaborado por Carmen Martínez.

1.4.3. ANÁLISIS INTEGRAL FODA

El análisis integral FODA es realizado posteriormente al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; en este segundo análisis se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos y externos de cualquier empresa.

La combinación de los cuatro aspectos se escriben en un cuadro o matriz que agrupa las estrategias en:

- FO (Fortalezas/Oportunidades).
- DA (Debilidades/Amenazas).

La matriz FODA queda representada en la *tabla No.1* según se describe a continuación:

Cada una de las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades se combinan originando posibles estrategias de dos tipos (FO y DA ,). Cada uno de los factores se identifican por dos aspectos: una letra (D, A, F u O), dependiendo si se trata de una amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad y un número de acuerdo a cada estrategia de ese grupo.

Tabla No.1. Matriz del análisis integral FODA.

ANÁLISIS INTEGRAL FODA		
	FORTALEZAS F1 F2	DEBILIDADES D1 D2
OPORTUNIDADES O1 O2	ESTRATEGIAS FO F1-O1 F1-O2 F2-O2	
AMENAZAS A1 A2		ESTRATEGIAS DA D1-A1 D1-A2 D2-A2

Tomado del libro Planeación estratégica con enfoque sistémico del profesor Luis Valdés, p.83.

Los pasos a seguir para elaborar una matriz FODA son los siguientes:

- Hacer una lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.
- Combinar las fortalezas con las oportunidades clave y escribir las posibles estrategias tipo FO en la casilla correspondiente de la matriz.
- Realizar la misma combinación con el cuadro de las estrategias DA.

Un aspecto muy importante a recordar consiste en la dimensión de cada estrategia ya sea de tipo FO o DA. Esta dimensión será enlistada a continuación:

- Las estrategias FO combinan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado.
- Mientras que las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo fin es disminuir la debilidad interna y poner una barrera ante las amenazas del entorno.

1.5. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Anteriormente se mencionó el concepto de estrategia, ahora esta definición se orientará hacia un negocio.

Una estrategia según Rafael Corona es el conjunto de acciones orientadas hacia¹⁹:

- Consolidar las fortalezas.
- Eliminar las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Minimizar el impacto de las amenazas.
- Alcanzar los objetivos estratégicos.

La estrategia de negocio está formada por dos tipos²⁰:

- Las estrategias operativas, dirigidas hacia el mejoramiento de las áreas críticas de la organización (recursos humanos, tecnología, procesos de trabajo, comercialización, etc.).
- Las estrategias de negocios, dirigidas hacia el mejoramiento en la posición estratégico-competitiva de los productos y servicios de la empresa.

Una estrategia es elegida debido a un análisis llamado estratégico-competitiva de los productos y servicios, en el cual se determinan dos variables: Atractividad y competitividad. La primera resulta del análisis interno y la segunda del análisis externo.

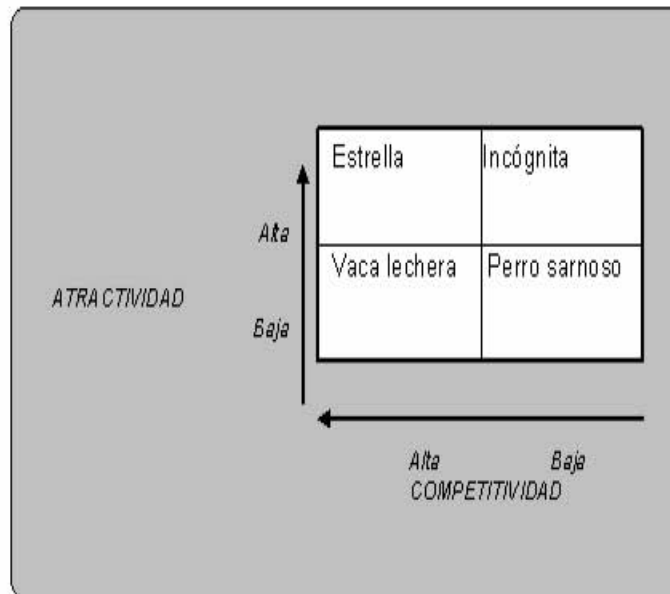
La atractividad mide lo favorable y desfavorable del entorno para el desarrollo de cada producto o servicio. Mientras tanto, la competitividad mide el grado de competencia entre las áreas de la empresa.

¹⁹ Corona. Op. cit., 44. 121.

²⁰ Ib.

En la *figura No.4* se presentará gráficamente el cuadro de posicionamiento estratégico en el cual se visualiza la interrelación de cada elemento de la matriz clasificada en los siguientes cuadrantes: estrella, incógnita, vaca lechera y perro sarnoso.

Figura No.4. Cuadro de posicionamiento estratégico.



Tomado del libro Estrategia de Corona Funes, p.124.

1.6. ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Las estrategias operativas, son los cursos de acción dirigidos al mejoramiento de las áreas críticas de la organización. Estas estrategias determinan las actividades clave que nos darán la posibilidad de²¹:

- Consolidar las fortalezas.
- Superar las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Detener el impacto de las amenazas.
- Alcanzar los objetivos estratégicos.

1.6.1. PROCEDIMIENTO

Es indispensable en cualquier organización elaborar las estrategias operativas debido a esto a continuación se denotarán los pasos para su realización:

- Enlistar las fortalezas y debilidades.
- Transcribir los objetivos estratégicos.
- Determinar las acciones a seguir para superar las debilidades, consolidar las fortalezas y alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos.

²¹ Corona. Op. cit., p. 135

1.7. PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico se encuentra basado en un análisis profundo de las condiciones en las que se encuentra la empresa y tomando en cuenta elementos como: objetivo, estrategias, recursos, etc.

1.7.1. ELEMENTOS

El plan estratégico está formado por los siguientes elementos²²:

A) **Información.** Consiste en recabar todos los datos de la organización necesarios para la elaboración del plan estratégico a través de una cédula de trabajo con los siguientes datos: responsable, fecha límite de cumplimiento, meta o resultado esperado, presupuesto o inversión y coordinación con terceros.

B) **Plan estratégico.** Es necesario integrar cada elemento en el plan estratégico con la finalidad de aplicarlos a una situación particular. Lo anterior puede ser agrupado en una cédula con los siguientes recuadros: actividades clave, claves de cada actividad, direccionalidad, prioridad, responsable, fecha límite de cumplimiento, meta o resultado, presupuesto o inversión y coordinación con los terceros.

C) **Programas de trabajo.** Establecer los elementos que lo integran.

D) **Presupuesto.** Consiste en determinar cómo se traducen el plan estratégico y los programas de trabajo en un presupuesto institucional.

1.8. PROYECTOS ESPECÍFICOS

Un proyecto específico es un diseño cuyo fin es la implantación de planes estratégicos y programas de trabajo.²³ Los proyectos se elaboran a partir de un problema que se quiera solucionar en la empresa, determinando un objetivo y programando las actividades a seguir en un tiempo determinado.

1.8.1. IMPLANTACIÓN

Un proyecto nunca debe ser implantado si no está planeado de acuerdo a los objetivos de la empresa. Debe estar fundamentado en un objetivo específico y además se deben seguir los siguientes pasos si se desea un éxito rotundo.

- Formar un equipo de trabajo.
- Nombrar un coordinador.
- Definir funciones y responsabilidades de cada miembro.
- Establecer metas y resultados esperados.
- Definir fechas límite del cumplimiento de cada actividad.
- Elaboración de un informe por cada miembro del equipo.
- Presentar avances o retrasos a la dirección.

²² Corona. Op. cit., p. 146.

²³ Corona. Op. cit., p. 155.

1.9. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

La evaluación estratégica de cualquier plan significa un seguimiento de las actividades durante y después de la planeación, con la finalidad de lograr al 100% el objetivo planteado. Por ello es necesario brindar una revisión minuciosa de cada elemento de la planeación estratégica: misión, visión, objetivos estratégicos, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategia de negocios, estrategias operativas, plan estratégico y proyectos específicos.

Además para tener una mayor claridad de este concepto se realizará una revisión sistemática de cada elemento de la planeación estratégica.

La evaluación estratégica es muy importante porque de ella depende el monitoreo y el éxito en la implantación de una planeación estratégica. Y si esta evaluación se realiza por etapas se proporcionarán datos certeros del avance real de cada etapa con la finalidad de detectar los problemas en el momento más oportuno sin tener la necesidad de esperarse hasta el final.



Una evaluación puede permitir corregir el sendero si se llegarán a encontrar obstáculos importantes, es decir, problemas que interfieran con el proyecto.

CAPÍTULO I I

2. TALLER DE “REPARACIÓN PROFESIONAL DE HERRAMIENTAS”

En el capítulo número uno se desglosó una investigación realizada sobre el concepto de planeación estratégica y sus elementos con la finalidad de proporcionar un marco de referencia para aplicar estos conceptos al taller de *“Reparación Profesional de Herramientas”*.

En este capítulo se proporcionará una descripción general del negocio para dar a conocer sus características.

2.1. ANTECEDENTES

El taller de *“Reparación Profesional de Herramientas”* es un negocio dedicado a la reparación y/o venta de herramienta eléctrica y refacciones de uso casero, profesional e industrial como son taladros, lijadoras, pulidoras, esmeriles, destornilladores, sierras, cortadoras, etc.

Al mencionar herramientas de uso casero, profesional e industrial me refiero a la velocidad, potencia (número de revoluciones a las que gira la máquina), tiempo de uso y al tipo de trabajo.

Las marcas reparadas por este negocio son: Bosch, Black & Decker, Skil, Makita, Milwaukee, Dewalt, Dremel, Metabo, Vermon América, Porter Cable, Delta, Kwikset y Atlas Copco.

“Reparación Profesional de Herramientas” inició sus actividades el 19 de Junio del 2006 con la única intención de progresar. Esta empresa sostuvo un lento crecimiento debido a la premura de su planeación.

La idea en un principio era que los dos socios se harían responsables del negocio pero uno de ellos decidió en última instancia quedarse en su empleo anterior y sólo ser socio. Esta idea provocó desconcierto ya que el negocio se quedó al mando de quién ahora es el gerente. Esta persona debido a la falta de refacciones y de personal al reparar alguna herramienta se veía en la necesidad de abrir a las 11:00 ó 12:00 de la mañana con la finalidad de reparar una herramienta eléctrica o en todo caso de cerrar a las 4:00 de la tarde para ir a comprar la refacción antes de que cerrara el proveedor. Esta falta de personal provocó incumplimiento en el horario que es de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y debido a ello creó gran desconfianza en el cliente.

Cuando inició sus operaciones el local aún no había sido adaptado a las necesidades de la empresa en cuestión de espacio, variedad en herramientas y refacciones, falta de rotulación en pared, lonas y tarjetas de presentación.

Tampoco se había dado de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por consiguiente, no tenía facturas para dar a los clientes. Además, carecía de una lista de precios actualizada y no contaba con suficiente capital para invertir en insumos (refacciones y herramientas eléctricas) a pesar de esto, sus proveedores le proporcionaban un descuento del 25 al 45% dependiendo de cada proveedor. Esta ventaja trae consigo mayor solidez y rentabilidad.

En un principio todo el taller se encontraba desordenado: computadora, herramientas, accesorios y refacciones; incluso los materiales utilizados en la remodelación.

La falta de personal para realizar todo el trabajo se hizo notar y se optó por contratar al personal en donde debido a las funciones que el trabajador necesitaba realizar no era un requisito la escuela sino la experiencia.

Poco a poco esta empresa fue incrementando sus recursos humanos, materiales y financieros con la finalidad de brindar un mejor servicio.

A pesar de que el crecimiento de esta empresa inició con muchos percances el negocio fue aumentando su variedad en refacciones y accesorios, además compró una prensa y una compresora; máquinas utilizadas como herramienta de trabajo.

Actualmente los clientes de esta empresa son personas de clase baja: herreros, carpinteros, albañiles, hojalateros, metalúrgicos, fabricantes de ataúdes y lanchas, personas que trabajan en deshuesaderos de autos o incluso se añadió a la lista los trabajadores de rastros.

Estos clientes al observar la calidad, buen precio y rapidez en la entrega han regresado y sobre todo han recomendado a esta empresa de reparación de herramienta eléctrica.

El éxito de esta empresa consiste en la continúa búsqueda de la calidad en el servicio proporcionado a sus clientes; incluyendo puntualidad, buen precio y rapidez en la entrega.

2.2. SERVICIOS Y PRODUCTOS

2.2.1. TIPOS DE HERRAMIENTA ELÉCTRICA

Las herramientas que se reparan son las siguientes:



- Cepillos.
- Cizallas.
- Clavadoras.
- Cortadoras de mármol.
- Cortadoras de metales.
- Demoledores.
- Destornilladores.
- Ensambladoras.
- Esmeriles angulares.
- Esmeriles de banco.
- Esmeriles de matriz.
- Esmeriles rectos.
- Lijadoras de banda.
- Lijadoras excéntricas.
- Lijadoras orbitales.
- Moto-tool.
- Pulidoras.
- Rectificadores.
- Rotomartillos.
- Routers.
- Sierras caladoras.
- Sierras circulares.
- Sierras de banco.
- Sierras ingleteadoras.
- Sierras radiales.
- Sierras sables.
- Taladros.



2.2.2. MARCAS DE HERRAMIENTA ELÉCTRICA

Desde el inicio de sus operaciones “*Reparación Profesional de Herramientas*” se ha caracterizado por la reparación de todo tipo de marcas ya sea con refacciones originales y no originales.

Esta empresa a pesar de utilizar en las reparaciones refacciones originales y no originales de acuerdo a las necesidades del cliente les ofrece la misma calidad y garantía.

La empresa en cuestión, también se caracteriza ante los clientes por hacer adaptaciones en algunas herramientas que ya salieron del mercado con el objetivo de suplir las funciones en la máquina antigua.

Las marcas reparadas por “*Reparación Profesional de Herramientas*” son: Bosch, Black & Decker, Skil, Makita, Milwaukee, Dewalt, Dremel, Metabo, Vermon América, Porter Cable, Delta, Kwikset y Atlas Copco.

En la *figura No.5* se presentarán los logotipos de las marcas reparadas por “*Reparación Profesional de Herramientas*”.

Figura No.5. Marcas de herramientas reparadas por “Reparación Profesional de Herramientas”



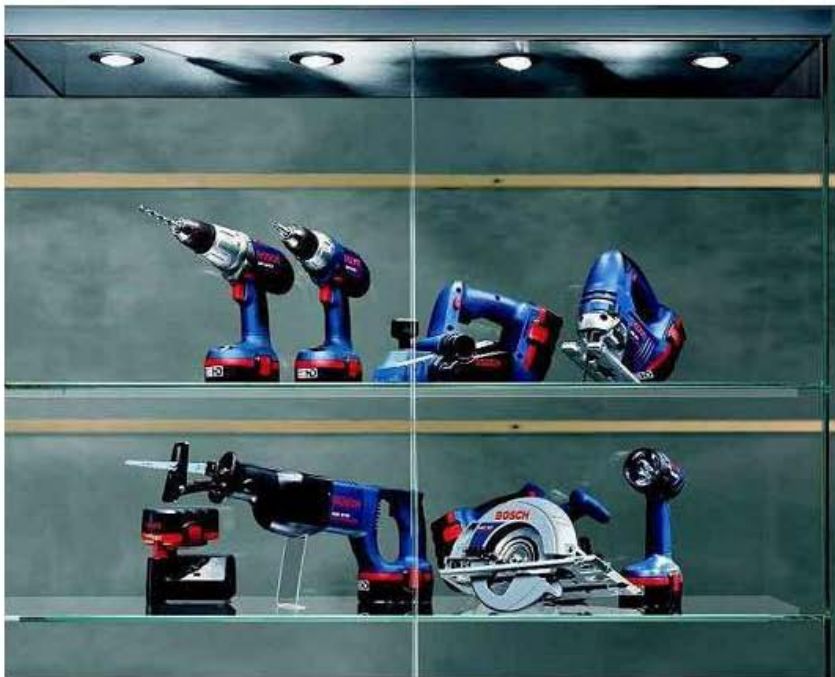
Elaborado por Carmen Martínez.

En el siguiente subcapítulo comenzaré a dar una semblanza de las dos grandes empresas de herramienta eléctrica: Bosch y Black & Decker con el objetivo de tener una mejor idea del tipo de herramientas que repara el taller de *“Reparación Profesional de Herramientas”*.

2.2.2.1. BOSCH

Bosch México es una sucursal regional del Grupo Bosch, una de las empresas más grandes de la industria privada en el mundo, con 251,000 empleados e ingresos de ventas anuales de más de 41.5 mil millones de Euros.

En México, la compañía vende numerosos productos Bosch de alta calidad, entre ellos: refacción automotriz y herramientas eléctricas. Estas últimas son divididas en Bienes del Consumidor y Tecnología de Construcción.



El nicho de mercado que nos interesa es el de herramientas eléctricas de construcción.

Bosch es una marca alemana que inició sus operaciones hace más de 70 años con su fundador Robert Bosch quien tuvo la gran idea de fabricar motores eléctricos compactos para producir herramientas eléctricas fáciles de usar.

Retomando la historia, Bosch fue una marca introducida en México en

los años 60's estableciendo desde entonces calidad y tecnología para el resto del mercado. Mismo que sigue definiendo la supremacía de la marca hoy en día.

A esta marca se han ido integrando marcas como Skil y Dremel, ofreciendo así una oferta más amplia y de mayor calidad en herramientas eléctricas.

A) Centros de Servicio Bosch en el Distrito Federal

En esta *tabla No.2* se presentará la ubicación de los diferentes centros de servicio autorizados por la marca Bosch a los cuales se debe dirigir el cliente si su herramienta se descompone y tiene garantía.

Tabla No.2. Centros de Servicio Bosch del Distrito Federal.

CENTROS DE SERVICIO BOSCH EN EL DISTRITO FEDERAL	
<p>Zona Centro <u>Rellyr</u> Artículo 123 # 62-A Col. Centro C.P. 06050 Tel. 01 (55) 55 12 44 83 Fax 01 (55) 55 18 59 60</p>	<p>Zona Centro <u>Comercializadora Lar-Mex</u> Artículo 123 # 67 Col. Centro C.P. 06050 Tel. 01 (55) 55 12 32 74 Fax 01 (55) 55 18 28 04 E-mail = comerlar@yahoo.com.mx</p>
<p>Zona Centro <u>Herramientas y Servicios Profesionales</u> Corregidora # 38 L. 201 y 202 Col. Centro C.P. 06060 Tel. 01 (55) 55 42 41 85 Fax 01 (55) 55 42 40 24 E-mail = hyspcentro@hotmail.com</p>	<p>Zona Centro <u>Herramientas y Servicios Profesionales</u> Dr. Balmis # 195 Col. Doctores C.P. 06720 Tel. 01 (55) 55 78 81 58 Fax 01 (55) 57 61 73 99 E-mail = hyspdoctores@hotmail.com</p>
<p>Zona Centro <u>Servicio Baldovinos</u> Chiapas # 49 Col. Roma C.P. 06700 Tel. 01 (55) 55 74 77 80 Fax 01 (55) 55 74 38 09 E-mail = pedrobaldovinoehijos@yahoo.com.mx</p>	<p>Zona Poniente <u>Herramientas y Servicios Profesionales</u> Giotto # 46 A-D Col. Mixcoac C.P. 01460 Tel. 01 (55) 56 11 68 00 Fax 01 (55) 56 11 44 40 E-mail = hyspgiotto@hotmail.com</p>
<p>Zona Norte <u>Representaciones Industriales Robles</u> Tezomoc # 89 Col. La Preciosa C.P. 02460 Tel. 01 (55) 55 61 86 82 Fax 01 (55) 53 53 24 03 E-mail = rirsa@prodigy.net.mx</p>	<p>Zona Norte <u>El Piñón</u> Calle 13 # 109 A Col. Prohogar C.P. 02600 Tel. 01 (55) 55 56 63 16 Fax 01 (55) 55 56 61 25 E-mail = pinonsa@terra.com.mx</p>
<p>Zona Norte <u>Herese</u> Calle 19 # 64 A Col. Prohogar C.P. 02600 Tel 01 (55) 53 55 67 78 Fax 01 (55) 55 56 94 34</p>	

Elaborado por Carmen Martínez.

2.2.2.2. BLACK & DECKER

Black & Decker es una empresa norteamericana y multinacional dedicada a la venta de productos como herramientas eléctricas.

En la *tabla No.3* se proporcionará una lista de los centros de servicio autorizados por la marca Black & Decker México para hacer válida la garantía en las herramientas eléctricas.

Tabla No.3. Centros de servicio Black & Decker del Distrito Federal.

CENTROS DE SERVICIO BLACK & DECKER EN EL DISTRITO FEDERAL	
<p><u>Artemio Pérez Flores</u> Luis Espota No. 125 (ant. Av. Nueve) Col. Independencia, Cd. de México Tel. 01 (55) 56-72-83-28</p>	<p><u>CIRE S.A. DE C.V.</u> Artículo 123 # 66 Local 2-A Col. Centro C.P. 06050, Cd. de México Tel. 01 (55) 55-10-29-20</p>
<p><u>CIRE S.A. DE C.V.</u> Artículo 123 # 69 Local C Col. Centro C.P. 06050, Cd. de México Tel. 01 (55) 55-18-50-15</p>	<p><u>Herramientas y Servicios Profesionales</u> Giotto # 46 A-D, Col. Mixcoac, Cd. de México C.P. 01460 Tel. 01 (55) 56-11-68-00 Fax 01 (55) 56-11-44-40 E-mail = hyspgiotto@hotmail.com</p>
<p><u>Pedro Baldovinos e Hijos</u> Chiapas # 49 Col. Roma C.P. 06700 Tel. 01 (55) 55-74-77-80 Fax 01 (55) 55-74-38-09 E-mail pedrobaldovinoselijos@yahoo.com.mx</p>	<p><u>Pérez Cruz Raúl</u> Av.8 No. 442 B y C Col. Puebla, Cd. de México Tel. 01 (55) 55-00-57-90</p>
<p><u>Representaciones Industriales Robles</u> Tezozomoc # 89 Col. La Preciosa, Cd. de México C.P. 02460 Tel. 01 (55) 55-61-86-82 Fax 01 (55) 53 53 24 03 E-mail = rirsa@prodigy.net.mx</p>	<p><u>Servicio de Fábrica Black & Decker, S.A. de C.V.</u> Lázaro Cárdenas No. 18, Col. Obrera, Cd. de México Tel. 01 (55) 55-88-93-77</p>

Elaborado por Carmen Martínez.



Black & Decker es una empresa fundada por dos jóvenes empresarios, S. Duncan Black y Alonso G. Decker quienes decidieron fabricar productos de calidad tanto para el hogar como para profesionales. Black & Decker es el líder en el mercado en sus diferentes gamas de productos. Es una empresa transnacional ubicada en aproximadamente 100 países.

2.2.3. REPARACIONES DE LAS HERRAMIENTAS

La principal función de la empresa del taller de “*Reparación Profesional de Herramientas*” consiste en reparar herramientas eléctricas. Por este motivo a continuación se enumerarán las reparaciones más frecuentes:

- Cambio de:
 - Carbones.
 - Broqueros.
 - Portacarbones.
 - Switchs o interruptores.
 - Carcazas.
 - Baleros y/o bujes.
 - Cables de alimentación.
 - Engranés.
 - Campos.
 - Armaduras.
- Servicios generales (Limpieza y revisión del buen funcionamiento de la máquina).
- Ajustes.



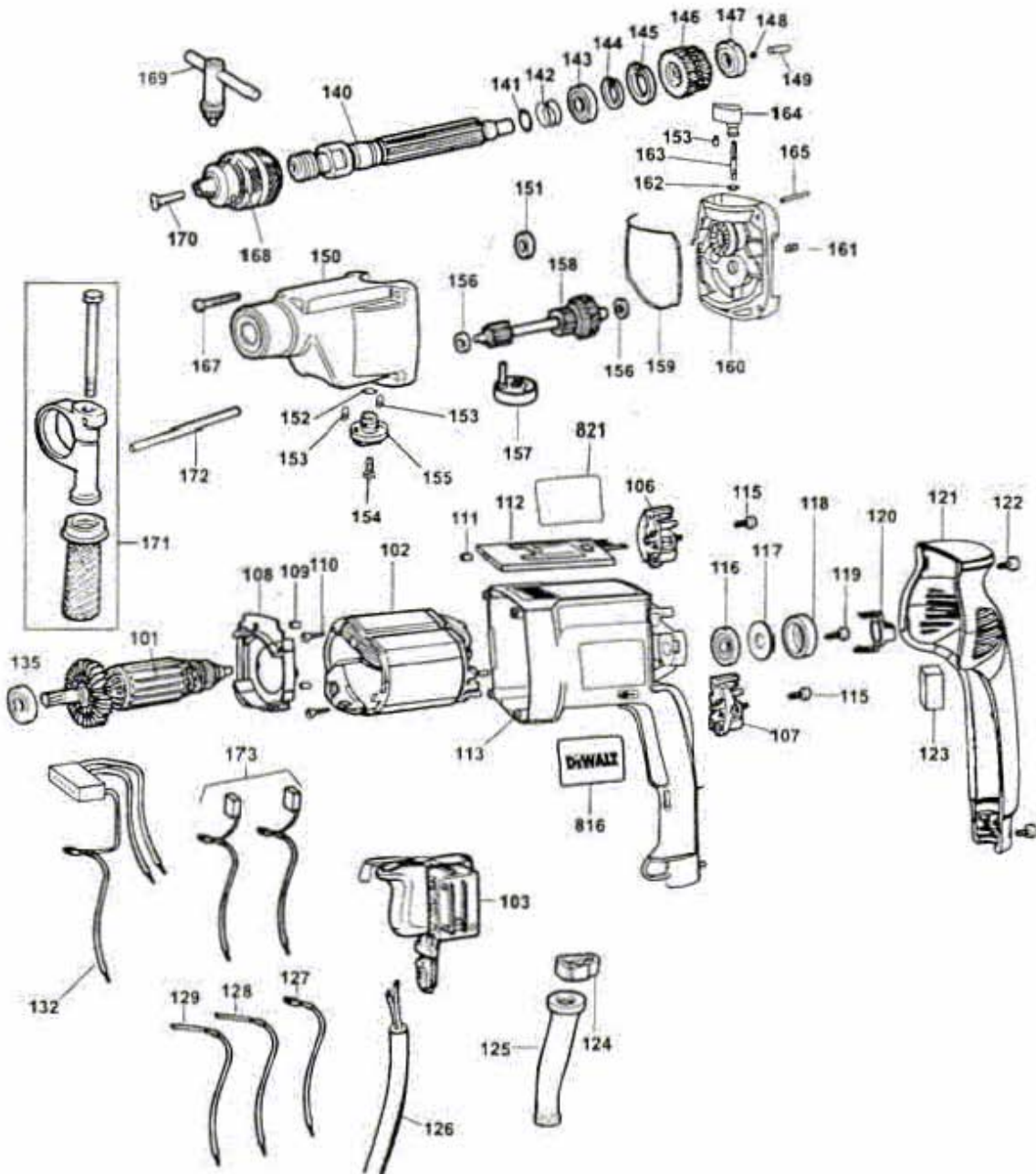
2.2.4. REFACCIONES DE LAS HERRAMIENTAS

Las refacciones utilizadas en las reparaciones hechas por el taller de “*Reparación Profesional de Herramientas*” se enlistarán a continuación:

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| ▪ Carbones. | ▪ Switch o interruptor. |
| ▪ Engranés. | ▪ Cajas de campo. |
| ▪ Baleros. | ▪ Poleas. |
| ▪ Armaduras y campos. | ▪ Cables. |
| ▪ Tapas. | ▪ Bujes. |
| ▪ Muelles y resortes. | ▪ Flechas. |
| ▪ Portacarbones. | |

Una vez enlistadas las refacciones se agregará en la *figura No.6* uno de todos los diagramas con los que cuenta esta empresa. Estos diagramas son utilizados como apoyo para localizar la refacción descompuesta, el modelo y número de parte para solicitar su compra.

Figura No.6. Taladro de la marca Black & Decker.



Tomado de Black & Decker .

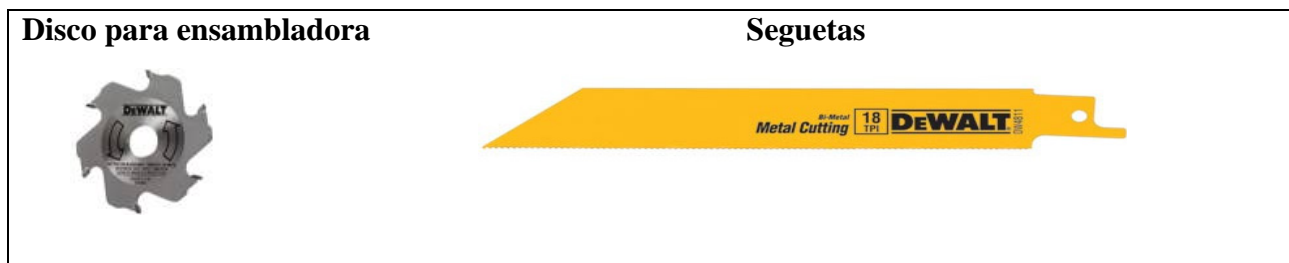
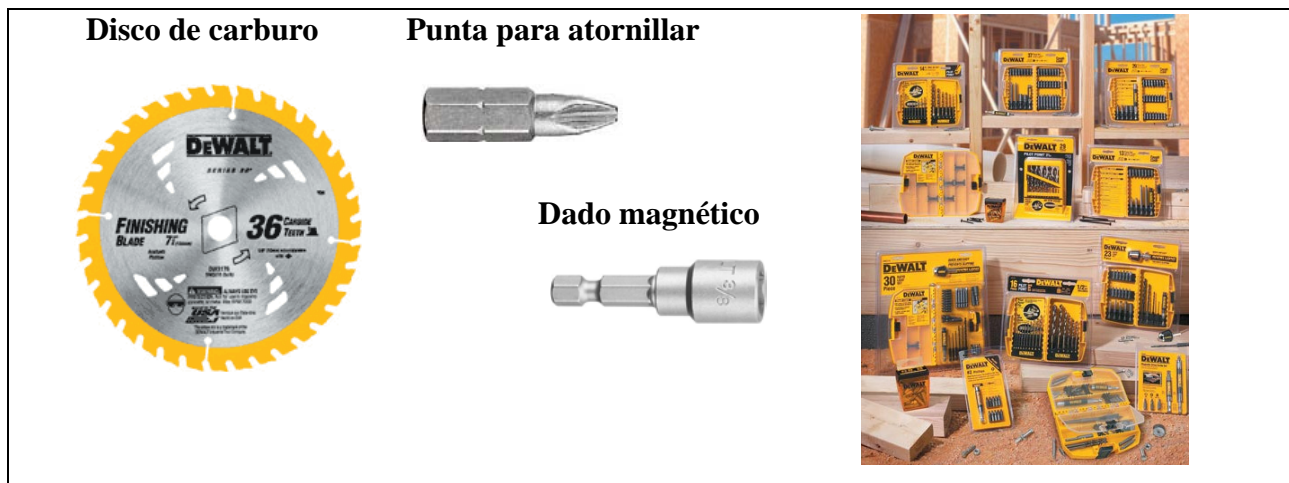
2.2.5. ACCESORIOS DE LAS HERRAMIENTAS

El negocio de “Reparación Profesional de Herramientas” también se dedica a la venta de accesorios.

La variedad en accesorios proporciona a los clientes una ventaja competitiva en las máquinas. Por ejemplo, las caladoras pueden ser utilizadas para diferente uso de acuerdo al disco porque se puede cortar madera, metal o concreto. Con respecto al taladro, también pueden ser utilizado para perforar madera, metal o concreto y además varían las pulgadas de largo y grueso de cada una de sus puntas.

A continuación se mencionarán los accesorios más comunes:

- Discos de corte para madera, metal o concreto.
- Seguetas para sierra sable.
- Seguetas para caladora.
- Lijas de madera o metal.
- Respaldo flexible.
- Cardas.
- Copas para desbastar o pulir.
- Brocas.
- Puntas.



2.2.6. DATOS GENERALES

GIRO DEL NEGOCIO

“Reparación Profesional de Herramientas” es una empresa dedicada al servicio.

El objetivo de este negocio es la reparación y/o venta de herramienta eléctrica y refacciones de las marcas Bosch, Black & Decker, Skil, Dewalt, Milwaukee, Metabo, Dremel, Vermon América, Porter Cable, Delta, Kwikset, Makita y Atlas Copco.

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

El taller de *“Reparación Profesional de Herramientas”* fue dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como régimen intermedio el día 28 de Junio del 2006 con el siguiente RFC: REGN821209SN7 a nombre de su socio mayoritario Norberto Reyes.

TELÉFONO

El teléfono del taller de *“Reparación Profesional de Herramientas”* es el 59-21-01-23; número al cual pueden llamar los clientes si desean conocer la situación en que se encuentra su herramienta, el precio de cotización o simplemente el día que pueden pasar a recogerla.

SOCIOS

El negocio de *“Reparación Profesional de Herramientas”* está constituido por dos socios:

- Norberto Raúl Reyes González.
- Juan Marcos Espinoza.

NÚMERO DE TRABAJADORES

Este negocio se encuentra integrado por un gerente, dos mecánicos y una recepcionista. Trabajadores que apoyados entre sí se encargan de entregar herramientas reparadas con calidad y en el tiempo oportuno.

Las funciones de cada trabajador son de suma importancia y ellos lo saben porque si alguno de ellos realiza mal su trabajo la herramienta no se tendrá lista el día prometido.

Cabe señalar que ninguno de sus trabajadores tiene seguro.

2.3. CLIENTES

Los clientes del taller de “*Reparación Profesional de Herramientas*” son principalmente los siguientes:



- Herreros
- Albañiles
- Metalúrgicos
- Plomeros
- Carpinteros
- Vidrieros

Otros clientes que a veces se agregaran a la lista son:

Trabajadores de rastros, autopartes o incluso de negocios que hacen ataúdes.

Sus clientes secundarios son todo tipo de personas que cuenten en su casa, taller o negocio con una herramienta eléctrica (taladro, lijadora, caladora, pulidora, esmeriladora, atornillador, etc.)

2.3.1. DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO

Antes de iniciar con la distribución de espacio del taller de “*Reparación Profesional de Herramientas*” comenzaré con señalar la dirección: Carretera México-Texcoco Km. 23.5 Lt. 3, Colonia La Magdalena Atlicpac, Municipio de Los Reyes La Paz, Estado de México, C.P. 56525 a 15 minutos del metro de Los Reyes de la línea A del metro férreo.

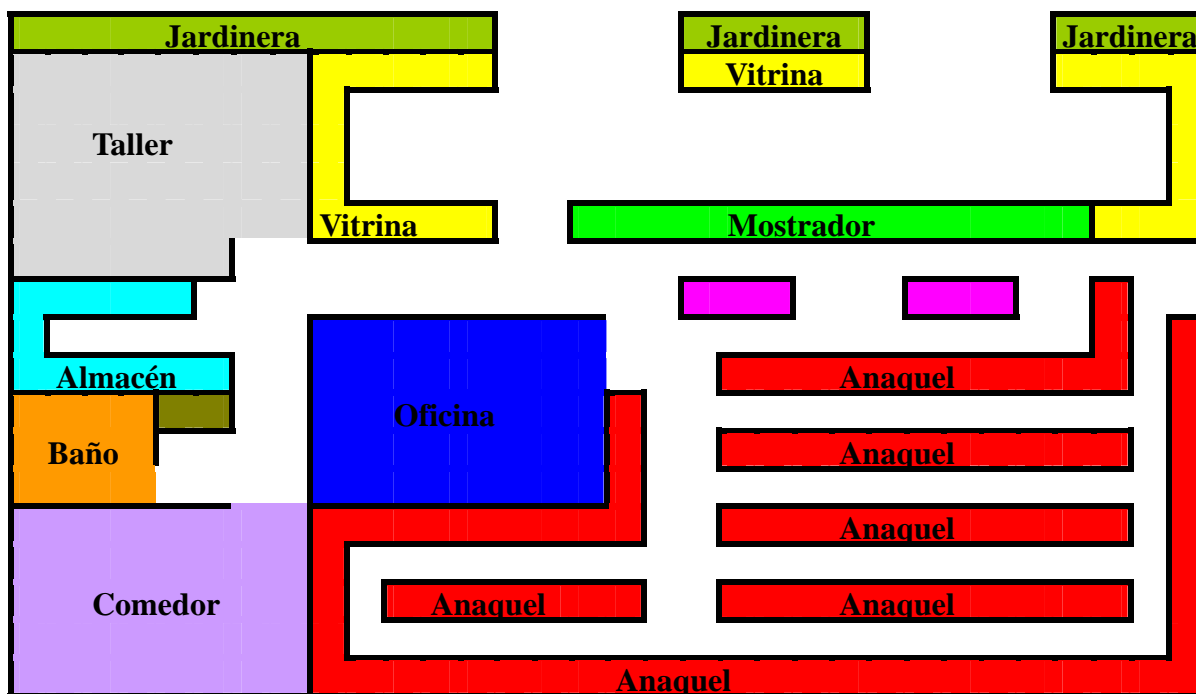
Este negocio cuenta con una buena distribución presentada en la *figura No.7*. que ayuda a facilitar la organización en la realización del trabajo. Por ejemplo las refacciones, accesorios y herramientas ya sean por reparar o reparadas se encuentra ubicados en un lugar específico.

La distribución del negocio de “*Reparación Profesional de Herramientas*” se distribuye de la siguiente forma:

- En el área de vitrinas se encuentran accesorios y herramientas de las máquinas más comunes como lo son: taladros, lijadoras, esmeriladoras, sierras, caladoras y pulidoras.
- En los anaqueles se pueden observar las refacciones y accesorios organizados de acuerdo al nombre, número de parte y modelo para ayudar a una fácil localización.
- El mostrador es el lugar donde se reciben las herramientas que se llevan a reparar.
- El área de almacén está destinada a mantener organizadas las herramientas reparadas o por reparar con la finalidad de conocer el proceso en el que se encuentra la herramienta eléctrica.

En la *figura No. 7* se observa un diagrama de la distribución interna de “*Reparación Profesional de Herramientas*”.

Figura No.7. Esquema interno del taller de “Reparación Profesional de Herramientas”.



Elaborado por Carmen Martínez.

En la figura anterior se mostraron los tonos diferentes de la distribución del negocio y en la *tabla No. 4.* se observará el lugar representado por cada uno de estos tonos.

Tabla No.4. Lugares ubicados en el esquema interno de Reparación Profesional de Herramientas.

COLOR	DESCRIPCIÓN DEL LUGAR
Cyan	ALMACEN DE HERRAMIENTA REPARADA Y/O PRESUPUESTADA
Red	ANAQUELES DE REFACCIONES (ALMACEN)
Orange	BAÑO
Purple	COMEDOR
Magenta	ESCRITORIOS
Green	JARDINERAS
Olive	LOCKERS
Blue	OFICINA
Grey	TALLER
Light Green	MOSTRADOR
Yellow	VITRINAS O EXHIBIDOR

Elaborado por Carmen Martínez.

Nota: Las dimensiones de la accesoria son de 16 m. de largo por 9 m. de ancho por lo que 1 cm. equivale a 1 m.

2.4. PROVEEDORES

Actualmente los proveedores proporcionan a “Reparación Profesional de Herramientas” un descuento del 25 al 45% en refacciones y herramientas dependiendo de cada proveedor permitiéndole un negocio con mayor solidez y rentabilidad.

La mayoría de los proveedores se encuentran a dos horas de distancia, debido a ello se procura hacer pedidos grandes para aprovechar el tiempo perdido.

Los principales proveedores de “Reparación Profesional de Herramientas” son:

- Centro de Servicio Bosch Autorizado Pedro Baldovinos e Hijos S.A. de C.V.
- Centro de Servicio Dewalt Autorizado Pedro Baldovinos e Hijos S.A. de C.V.
- Herramientas Eléctricas y Neumáticas ALREKA S.A. de C.V.
- Representaciones en Escobillas de Carbón y Sinterizados (RCS).
- Proveedora de Herramientas.
- Baleros y Refacciones ARA.
- Alambres Aislantes HERMESA S.A.
- Tlapalería y Ferretería El Martillo de Plata.
- El gran Tlapalero S.A. de C.V.
- Casa Marcus S.A. de C.V.



Los Centros de Servicio Autorizado Pedro Baldovinos e Hijos S.A. de C.V. de Bosch o Dewalt; y Herramientas Eléctricas y Neumáticas Alreka S.A. de C.V. pueden fungir en dos extremos diferentes.

servicio respaldados por la marca.

El primero como proveedor porque proporciona un excelente descuento en la compra de refacciones. Y como competidores, porque son centros autorizados de



Estos centros de servicio aparecen mencionados en todas las pólizas de garantía de cada una de las marcas.

2.5. COMPETIDORES

Los competidores de “Reparación Profesional de Herramientas” tienen desventajas competitivas que se piensan aprovechar. Por ello en el transcurso del trabajo se hará un análisis de las ventajas y desventajas de cada uno.

Los competidores más grandes son los centros de servicio pero se encuentran muy lejos de esta pequeña empresa.

Los competidores se enlistarán a continuación:

- Centro de Servicio autorizado Pedro Baldovinos e Hijos S.A. de C.V. (Bosch y Dewalt).
- Herramientas Eléctricas y Neumáticas ALREKA S.A. de C.V.
- Servicio Profesional en Herramientas.
- Distribuidora de Herramientas y Servicio.
- Servicio Zaragoza.
- Herramientas y Servicio Masire, S.A. de C.V.
- Herramientas F. Garhnos.
- Ferretera Gafza, S.A.

Tabla. No.5. Dirección y teléfono de los proveedores.

LISTA DE COMPETIDORES		
EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Centro de Servicio autorizado Bosch Pedro Baldovinos e Hijos SA. de C.V.	Chiapas No. 49 Col. Roma, C.P. 06700, México, D.F. www.pedrobaldovinosehijos@yahoo.com.mx	55-74-77-80 55-74-76-50
Centro de servicio DEWALT autorizado Pedro Baldovinos e Hijos S.A. DE C.V.	Chiapas No. 43-1 Col. Roma, c.p. 06700, México, D.F.	55-84-49-12 55-84-34-36
Herramientas eléctricas y neumáticas ALREKA S.A. de C.V.	Dr. Andrade N. 140-B, Col Doctores, c.p. 67020, México, D.F. alreka@prodigy.net.mx	55-78-91-40 5578-91-06
Herramientas F. Garhnos	Av. Guelatao No. 472-B, Col. Sta. María Aztahuacán, c.p. 09500, Iztapalapa, México, D.F.	56-42-41-40 59-42-37-19
Distribuidora en Herramientas y Servicio	Calz. Ermita Iztapalapa No. 2745-B, Col. Pueblo de Santa Cruz Meyehualco, Del. Iztapalapa. c.p. 09700, México, D.F.	56-42-01-50
Herramientas y Servicio Masire, S.A. de C.V.	Calz. Ermita Iztapalapa No. 3492, Col. Sta. Ma. Aztahuacán, c.p. 09500	12-72-98-82 54-27-96-78
Ferretera Gafza, S.A.	Calz. Ermita Iztapalapa No. 513-A, Col. Esmeralda, c.p. 09090	56-70-58-53

Elaborado por Carmen Martínez.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A lo largo de este capítulo se pondrá en práctica la teoría de planeación estratégica en el negocio de *“Reparación Profesional de Herramientas”* con la finalidad de proporcionar a este negocio algunas estrategias necesarias para alcanzar una mejor organización de trabajo.

3.1. MISIÓN

El primer elemento del concepto de planeación estratégica consiste en establecer la misión; para elaborarla es necesario señalar las prioridades y la dirección de la empresa, identificar los mercados, clientes y productos que se desean abarcar.

Para poder definir la misión es necesario cumplir con el siguiente procedimiento y después integrar cada etapa en una sola oración.

- a) Retribución a los grupos de interés.
- b) Principales valores y principios.
- c) Definición de conceptos básicos.
- d) Campo de acción.
- e) Tipo de servicio o producto.
- f) Valor agregado.
- g) Segmentos del mercado.
- h) Ventaja competitiva.

3.1.1. RETRIBUCIÓN A LOS GRUPOS DE INTERÉS

El primer paso consiste en responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es la retribución que ofrece la organización a sus diferentes grupos de interés? Para dar respuesta a esta pregunta se deben determinar los grupos de interés con los que tiene contacto *“Reparación Profesional de Herramientas”* y los beneficios que recibe cada uno con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

En la *tabla No.6* se esquematizará la retribución que desea cada grupo.

3.1.2. PRINCIPALES VALORES Y PRINCIPIOS

La importancia de los valores radica en que de ellos depende el éxito o fracaso de cualquier empresa o negocio. Un ejemplo podría ser la existencia de empleados flojos, rateros, irresponsables, deshonestos, etc. que impiden el crecimiento de la propia empresa.

Tabla. No.6. Retribución ofrecida a los diferentes grupos de interés.

MISIÓN	
GRUPOS DE INTERÉS	RETRIBUCIÓN RECIBIDA
Socios (Gerente).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de utilidades al fin de cada ejercicio. ▪ Estabilidad de la empresa. ▪ Disminución en quejas de clientes, proveedores y trabajadores. ▪ Aprovechamiento en el tiempo utilizado en reparación y en la compra de refacciones.
Proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compras por volumen. ▪ Pago inmediato. ▪ Conocimiento en las refacciones (los compradores saben lo que piden).
Clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación del mantenimiento de las herramientas. ▪ Explicación sobre la reparación efectuada. ▪ Bajo costo de reparación. ▪ Corto tiempo de entrega. ▪ Variedad en refacciones y accesorios. ▪ Puntualidad en la entrega. ▪ Calidad en las reparaciones. ▪ Garantía proporcionada por servicio y herramienta comprada.
Trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen ambiente de trabajo. ▪ Excelente remuneración económica. ▪ Correcta distribución de funciones.

Ayudado en el libro de Estrategia de Corona Funes p.6.

Todos los valores sin importar si son positivos o negativos deben conocerse con el objetivo de consolidar los positivos y superar los negativos; para ello se pueden hacer dos listas: en la primera se mencionarán los valores y principios a consolidar y en la otra los valores a superar.

Valores y principios a consolidar

Atención a cliente. Esta atención debe incluir una explicación de la reparación, mantenimiento, piezas cambiadas, garantía y puntualidad en la entrega.

Honradez. Este valor se debe consolidar porque nos ayuda a dar un mejor precio a los clientes y a evitar el famoso robo hormiga.

Compromiso. El compromiso engloba a todos los miembros de la organización en la realización de todas sus funciones.

Calidad. Las reparaciones deben ser realizadas de manera eficiente para evitar quejas de los clientes, para ello, se debe trabajar en el cumplimiento de las promesas en cuestión de refacciones prometidas, tiempo de entrega, puntualidad, orientación al cliente y bajo costo de reparación.

Trabajo en equipo. Consolidar el trabajo en equipo ayudará a mantener las buenas relaciones laborales y con ello disminuir los tiempos de entrega.

Confianza. De la misma manera que en el compromiso, la confianza debe ser percibida por todos los grupos de la empresa:

- Socios (Gerente). Con la finalidad de asegurar que lo invertido proporcionará utilidades.
- Proveedores. Deben estar completamente seguros de la solidez de la empresa para proporcionar crédito en la compra de herramienta, además porque esta solidez proporcionará la garantía del pago oportuno.
- Clientes. Este grupo debe tener la seguridad de que su herramienta será reparada en tiempo y calidad, a un bajo costo, con un servicio óptimo y con las piezas prometidas.
- Trabajadores. Los trabajadores por ser quienes efectúan una reparación con calidad deben estar convencidos de las ventajas ofrecidas por la empresa a comparación de su competencia con el fin de evitar la rotación del personal y el trabajo mal realizado.

Respeto. Este valor es muy importante porque de él depende mantener las buenas relaciones con todos los grupos de interés.

Valores y principios a superar

Irresponsabilidad. Aunque la irresponsabilidad sea mínima es necesario quitarla porque ésta puede crecer.

Descuido y desorden. En “*Reparación Profesional de Herramientas*” se utilizan piezas muy pequeñas, por ello es necesario elaborar una política que establezca colocar las refacciones en un lugar determinado.

Puntualidad. El horario de trabajo debe ser respetado por todos los miembros de la organización porque es uno de los elementos más importantes en la evaluación de los clientes.

3.1.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS

La definición de los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad son de suma importancia para una empresa porque al entender que significan se pueden establecer las actividades, estrategias y objetivos necesarios para llevarlos a cabo.

A continuación se enumerarán los conceptos básicos del taller de “*Reparación Profesional de Herramientas*”:

- ❑ La productividad se debe llevar a cabo dentro de la empresa en todos los factores que intervienen en la producción (trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos) y los productos o servicios obtenidos.
- ❑ La eficiencia puede ser definida como el uso adecuado de todo tipo de recursos con los que cuenta una empresa para alcanzar un objetivo determinado.
- ❑ La calidad es el conjunto de características que debe reunir un producto o servicio para satisfacer una serie de necesidades.
- ❑ La rentabilidad es la obtención de recursos adecuados que permitan cubrir las expectativas económicas de los grupos de interés.

3.1.4. CAMPO DE ACCIÓN

El conocimiento del campo de acción ayudaría a cualquier empresa a definir los objetivos para encaminar las estrategias hacia ellos.

Para definir el rumbo de esta organización es necesario conocer sus dos tipos de actividades. La primera y más importante es la actividad básica o central la cual debe ser la razón por la que la empresa fue constituida.

En segundo término, se encuentran las actividades complementarias que no por ser menos importantes se deben ser tomar en cuenta a la hora de definir los objetivos y estrategias.

Las actividades serán enlistadas a continuación:

Actividad básica o central:

- ❑ Reparación de herramienta eléctrica - taladros, lijadoras, pulidoras, esmeriles, destornilladores, sierras, cortadoras etc.- de las marcas: Bosch, Black & Decker, Skil, Makita, Milwaukee, Dewalt, Dremel, Metabo, Vermon América, Porter Cable, Delta, Kwikse y Atlas Copco.
- ❑ Venta de herramienta eléctrica, refacciones y accesorios de las marcas anteriores.



Actividades complementarias:

- ❑ Búsqueda de refacciones a través de todos los proveedores de refacciones antiguas.
- ❑ Actualización de precios de la competencia para dar un mejor precio.
- ❑ Actualización de precios de los proveedores para saber con quién comprar determinada herramienta, refacción o accesorio.
- ❑ Atención a clientes y explicación de las herramientas eléctricas.
- ❑ Actualización en el conocimiento para la reparación de nuevos modelos de la herramienta eléctrica.
- ❑ Reconstrucción de armaduras.

3.1.5. TIPO DE SERVICIO O PRODUCTO

El servicio proporcionado por “*Reparación Profesional de Herramientas*” consiste en componer herramienta eléctrica de las marcas Bosch, Black & Decker, Skil, Makita, Milwaukee, Dewalt, Dremel, Metabo, Vermon América, Porter Cable, Delta, Kwikse y Atlas Copco.

Con respecto a los productos ofrecidos por este negocio encontramos tres conceptos básicos:

Refacciones. Son las piezas que forman parte de la herramienta eléctrica y que sin ellas la herramienta no funcionaría. Las refacciones son cambiadas debido al desgaste normal o por el mal uso proporcionado a la herramienta. Los carbones, portacarbones, baleros, engranes, armaduras, campos, tapas, cables y muelles o resortes son un ejemplo de las refacciones más cambiadas por este negocio.

Accesorios. Son las piezas utilizadas para dar variedad al uso de cada herramienta de trabajo. Por ejemplo; puedes tener un taladro y 20 brocas unas utilizadas para atravesar madera, concreto o metal y además con diferente tipo de grosor. Los accesorios para herramienta eléctrica más utilizados son: seguetas para sierra sable o para caladora, discos de corte, copas para debastar, pulir o abrillantar, cardas, puntas y lijas.



Herramientas eléctricas. Las herramientas eléctricas reparadas y vendidas por esta empresa se mencionarán a continuación:





- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cortadoras de mármol. ▪ Cortadoras de metales. ▪ Demoledores. ▪ Destornilladores. ▪ Ensambladoras. ▪ Esmeriles angulares. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lijadoras de banda. ▪ Lijadoras excéntricas. ▪ Lijadoras orbitales. ▪ Moto-tool. ▪ Pulidoras. ▪ Rectificadores. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sierras circulares. ▪ Sierras de banco. ▪ Sierras ingleteadoras. ▪ Sierras radiales. ▪ Sierras sables. ▪ Taladros. |
|--|--|---|

3.1.6. VALOR AGREGADO

El valor agregado es el plus que proporciona cualquier empresa a comparación de sus competidores; en este caso de *“Reparación Profesional de Herramientas”*.

El valor agregado puede ser dividido para su fácil comprensión en elementos tangibles e intangibles, elementos que se enlistarán a continuación:

Elementos tangibles:

- Un 99% de las herramientas son reparadas con éxito y el 1% no es reparado debido a la falta de refacciones a nivel nacional o porque no son costeables. - Es más barato comprar una nueva que repararla-
- Todas las herramientas solicitadas y compradas por los clientes aunque no se tengan en el taller se pueden conseguir debido a la variedad de proveedores.
- Variedad de refacciones y accesorios en el almacén.

Elementos intangibles:

- Eficiencia y calidad en cada una de las reparaciones.
- Excelente atención a cliente.
- Garantía.
- Honestidad.
- Puntualidad.
- Orientación del manejo de las herramientas.
- Atención inmediata.
- Bajo costo de reparación.
- Rapidez en las reparaciones



3.1.7. SEGMENTOS DEL MERCADO

Cualquier empresa sin importar su giro debe determinar su segmento de mercado con el objetivo de encaminar hacia él la promoción y publicidad.

Los segmentos de mercado que atiende “*Reparación Profesional de Herramientas*” se dividirán en dos: el segmento “A” destinado al segmento de atención prioritaria y el segmento “B” destinado al segmento de atención complementaria.

El segmento de atención prioritaria –clientes directos- son los herreros, albañiles, metalúrgicos, plomeros, carpinteros y vidrieros entre los más importantes.

El segmento de atención complementaria se encuentra constituido por cualquier persona que cuente con herramienta eléctrica como taladros, lijadoras, caladoras, esmeriles, sierras, etc. Cabe señalar que aunque este tipo de personas también lleven a reparar su herramienta es de manera esporádica, debido a este motivo la publicidad no será enfocada directamente.

A continuación se describirán algunas características de los segmentos de mercado que atiende “*Reparación Profesional de Herramientas*”.

- Hombres dedicados a los negocio de albañilería, carpintería, herrería, vidriería, hojalatería, metalurgia, entre los más importantes.
- Su edad oscila entre los 20 y 50 años de edad.
- Están ubicados en Los Reyes y sus alrededores.
- La mayoría de sus clientes carece de estudios.
- Su ingreso no es constante.
- Acuden a reparar herramientas con carácter de urgente porque son un medio indispensable de trabajo.
- Este sector invierte en reparación de sus máquinas porque le sale más barato que comprar una nueva.

Una vez definidas las características de los clientes se procederá a la definición de las necesidades y requerimientos de este mercado.

Las necesidades y requerimientos de los clientes son las siguientes:

- Reparar todas sus herramientas eléctricas en el menor tiempo posible.
- Comprar herramientas, refacciones y accesorios de todos los modelos.
- Recibir una explicación del estado en el que se encuentra la herramienta, motivo por el cual se descompuso y mantenimiento de la misma.
- Demostración del conocimiento del mecánico.
- Buen precio y servicio.
- Rapidez y puntualidad en el tiempo de entrega.
- Calidad y eficiencia en las reparaciones.

3.1.8. VENTAJA COMPETITIVA

Las ventajas competitivas proporcionan a cada empresa una visualización de cómo se encuentra el negocio con respecto a sus competidores con la finalidad de aprovechar dichas ventajas. Estas ventajas se mencionarán de acuerdo a las áreas críticas de este negocio.

Organización

- Existe un buen trabajo en equipo lo cual facilita una reparación efectuada con calidad.
- El buen empleo de la autoridad por parte del gerente facilita el cumplimiento de las metas establecidas.
- La responsabilidad de cada integrante de la empresa permite el éxito en la entrega de las herramientas.

Sistemas de información

- El conocimiento de Excel y el buen manejo de la base de datos contribuye a la eficiente localización de los precios de cada refacción y su modelo.
- La lista de precios actualizada de todos sus proveedores indica a esta empresa con quién comprar determinada refacción, herramienta o accesorio.
- Este negocio cuenta con diagramas donde se visualizan todas las partes de una herramienta lo cual en ocasiones sirve para aclarar algunas dudas de los clientes, para realizar compras de refacciones o en todo caso para armar una herramienta.

Recursos humanos

- Existe conocimiento de la venta y reparación tanto de la herramienta eléctrica así como de las refacciones vendidas.
- Los trabajadores están comprometidos con la empresa.
- Un buen sueldo, capacitación y adiestramiento provoca una disminución de la rotación de personal.
- El cumplimiento del horario ayuda a establecer el tiempo de entrega de la herramienta.

Finanzas

- La reinversión en herramientas, refacciones y accesorios garantiza la existencia de refacciones y accesorios.
- Esta empresa se encuentra dada de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cumpliendo así con todas sus obligaciones fiscales.
- El descuento proporcionado por los proveedores contribuye a lo siguiente: dar un mejor precio que sus competidores y sobre todo a tener una mayor ganancia para la empresa.

Tecnología

- La actualización en la reparación de herramientas y nuevos modelos es de suma importancia porque todos los días la tecnología da un cambio significativo por este motivo las marcas Bosch y Black & Decker sacan al mercado una infinidad de herramientas.

Proceso de reparación

- El buen procedimiento de reparación llevado por esta empresa garantiza el cumplimiento en la reparación y entrega de la herramienta a los clientes.
- El conocimiento del gerente de todo el proceso de reparación ayuda a aclarar dudas sobre las herramientas y a coordinar el correcto funcionamiento de la empresa en cuestión.

Productos o servicios

- Realizar un análisis de todos los proveedores ayuda a conseguir un mejor precio en refacciones y accesorios.
- Mantener la calidad en las reparaciones sirve como publicidad de boca en boca y también reafirma el retorno de los clientes.
- Puntualidad en la entrega.
- Satisfacción de los clientes por el servicio recibido.

3.1.9. MISIÓN

Una vez que se recabó toda esta información a lo largo de este subcapítulo se procede a definir la misión:

En "Reparación Profesional de Herramientas" ofrecemos reparación y venta de herramienta eléctrica, así como de sus refacciones y accesorios a herreros, carpinteros, albañiles, vidrieros y plomeros entre los más importantes. A través de puntualidad, garantía, eficiencia, precio competitivo y calidad en el servicio proporcionado.

3.2. VISIÓN

La visión ayuda a cualquier empresa a encaminar los objetivos estratégicos y a todas las actividades destinadas para lograr dicho éxito.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para establecer la visión son los siguientes:

- a) Idea a futuro
- b) Aspectos estratégicos
- c) Evaluación

3.2.1. IDEA A FUTURO

La idea a futuro es una visualización de cómo desea un dueño que sea su negocio en determinado tiempo tomando en cuenta su situación real tanto de origen interno como externo.

En este caso se tomó en cuenta la visualización de los dos socios quienes después de una explicación del concepto y de las ventajas del mismo llegaron a la siguiente conclusión.

La empresa de “*Reparación Profesional de Herramientas*” será el mejor negocio en reparación de herramienta eléctrica en el municipio de los Reyes y sus alrededores, de las marcas Bosch, Black & Decker, Skil, Dewalt, Milwaukee, Metabo, Dremel, Vermon América, Porter Cable, Delta, Kwikset, Makita y Atlas Copco.

3.2.2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los aspectos estratégicos puestos en práctica en esta empresa ayudarán a concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro.



La evaluación continua de los aspectos principales de la visión tiene el objetivo de corregirla en caso de no estar en el camino correcto.

En la *tabla No.7* se observa un ejemplo de parámetros de evaluación de la visión con el propósito de conocer en qué situación se encuentra la empresa, cómo quería estar y qué acciones o estrategias puede realizar para regresar al objetivo planteado.

Tabla No.7. Revisión periódica.

EVALUACIÓN		
Calificar del 1 al 10.		
	Calificación	Acciones correctivas
Orientación del negocio.		
Objetivos estratégicos.		
Aumento en el número de clientes.		
Aumento en las ganancias.		
Motivación del personal.		
Disminución de quejas.		
Aumento en herramientas reparadas.		
Disminución de costos.		
Aumento en variedad de refacciones y accesorios.		
Rotación de personal.		
Si el valor es bajo determinar las acciones correctivas necesarias.		

Tomado del libro de estrategia de Corona Funes p.43.

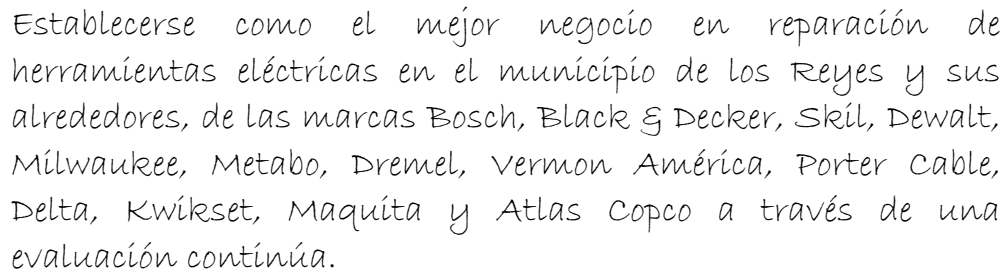
Para poder alcanzar la idea a futuro del taller de “*Reparación Profesional de Herramientas*” se presentará a continuación los siguientes aspectos estratégicos:



- ❑ Reparar todo tipo de herramientas de las marcas Bosch, Black & Decker, Skil, Dewalt, Milwaukee, Metabo, Dremel, Vermon América, Porter Cable, Delta, Kwikset, Makita y Atlas Copco.
- ❑ Brindar capacitación de personal.
- ❑ Mantener en el almacén variedad en las refacciones y accesorios.
- ❑ Supervisar la calidad y rapidez en la entrega de las herramientas.
- ❑ Aumentar la cantidad de clientes a través de una publicidad directa.
- ❑ Distribuir adecuadamente las funciones de cada integrante de la organización.
- ❑ Promover la puntualidad en la entrega de herramientas.

3.2.3. VISIÓN

Tomando en cuenta que “*Reparación Profesional de Herramientas*” es un negocio cuyo tiempo de constitución es de un año y cuyos proveedores son al mismo tiempo sus competidores la visión será la siguiente:



Establecerse como el mejor negocio en reparación de herramientas eléctricas en el municipio de los Reyes y sus alrededores, de las marcas Bosch, Black & Decker, Skil, Dewalt, Milwaukee, Metabo, Dremel, Vermon América, Porter Cable, Delta, Kwikset, Maquita y Atlas Copco a través de una evaluación continúa.

Elaborado por Carmen Martínez.

Nota: Cabe señalar que los competidores en cuestión tienen mínimo 15 años de existencia.

3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Recordemos que según Corona Funes, los objetivos estratégicos son un marco de referencia en base al cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización²⁴.

Los objetivos son tan importantes que es necesario definirlos claramente. Para la elaboración de estos objetivos estratégicos se responderán los cuatro aspectos mencionados a continuación:

- a) Imagen objetivo.
- b) Factores clave de éxito.
- c) Prioridad de los objetivos estratégicos.
- d) Evaluación de los objetivos estratégicos.

3.3.1. IMAGEN OBJETIVO

La imagen objetivo consiste en determinar los elementos en los cuales se enfocarán los objetivos. A continuación se enlistarán los aspectos de la imagen objetivo:

- ❑ Rentabilidad y solidez.
- ❑ Productividad.
- ❑ Calidad.
- ❑ Crecimiento.

²⁴ Corona. Op. cit., p. 135.

3.3.2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores clave de éxito son los elementos que se deben contemplar para el éxito o fracaso de una empresa.

El primer paso consistió en establecer la imagen objetivo de la empresa y después se agregará a cada uno de esos elementos los factores que deben tomarse en cuenta para alcanzar los objetivos.

Los factores claves de éxito destinados a cada imagen objetivo se presentarán en la *tabla No.8.*

Tabla No.8. Factores clave de éxito de la imagen objetivo.

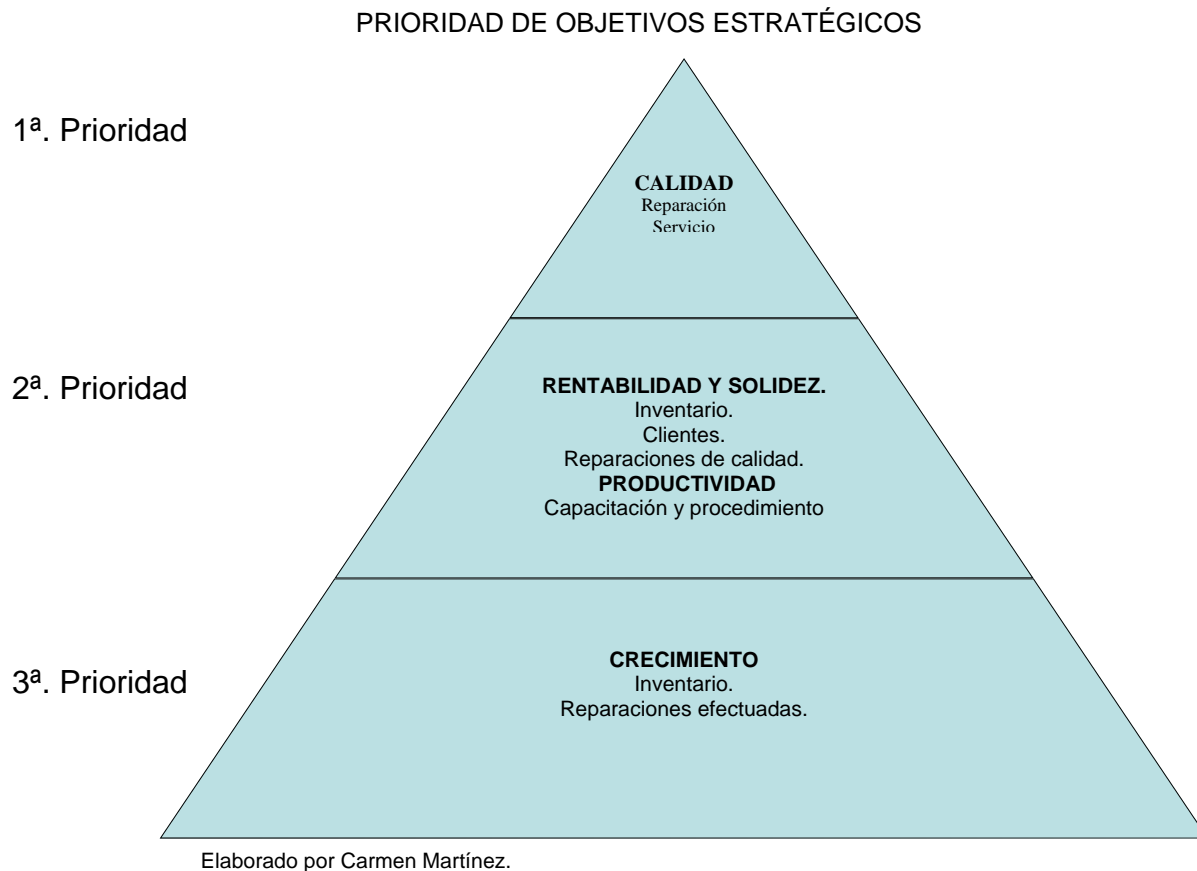
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	
Imagen objetivo	Factores clave de éxito
Rentabilidad y solidez.	<ul style="list-style-type: none">▪ Variedad de refacciones en el almacén.▪ Aumento de los clientes en un tiempo determinado.▪ Aumento en el número de reparaciones por mes.▪ Reparaciones realizadas con eficiencia.
Productividad.	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacitación sobre nuevos modelos de herramientas eléctricas lanzadas al mercado.▪ Establecimiento de procedimientos.
Calidad.	<ul style="list-style-type: none">▪ Reparación eficiente de herramientas eléctricas.▪ Excelente atención al cliente.▪ Respeto por la garantía proporcionada a los clientes.▪ Excelente servicio al cliente para garantizar que regrese o simplemente recomiende a la empresa.▪ Precio adecuado en cada reparación.
Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumento en la variedad de refacciones y accesorios en el almacén.▪ Número de reparaciones efectuadas en un período determinado.

Apoyado en el libro de Estrategia de Corona Funes p.51.

3.3.3. PRIORIDAD DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La prioridad de los objetivos debe establecerse de acuerdo al orden de importancia de cada elemento objetivo. En la *figura No.8* se presenta en forma de pirámide de acuerdo a la importancia descendente la prioridad de cada objetivo estratégico.

Figura No.8. Prioridad de los objetivos estratégicos.



3.3.4. EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La evaluación de los objetivos estratégicos es muy importante porque de ellos depende su éxito o fracaso.

Para la medición de estos objetivos se determinarán los parámetros de evaluación con la finalidad de cumplirlos a un 100%.

Después de establecer el concepto de imagen objetivo, los factores claves de éxito y determinada la prioridad de los objetivos estratégicos se procederá a la definición de cada uno de los objetivos de “*Reparación Profesional de Herramientas*”.

Calidad:

- **Objetivo estratégico.** Garantizar la calidad a nuestros clientes a través de bajo costo de reparación, servicio y garantía en cada una de las reparaciones efectuadas.
- **Objetivo específico.** Explicar a nuestros clientes la causa de la reparación, las piezas que se deben cambiar, el costo de cada pieza, el cuidado correcto de la máquina y el mantenimiento de la misma.

Rentabilidad y solidez:

- **Objetivo estratégico.** Incrementar la solidez y rentabilidad a través de un aumento en la cartera de nuestros clientes así como de la reinversión de un porcentaje de la ganancia.
- **Objetivo específico.** Aprovechar las ventajas de los proveedores y las desventajas de los competidores para aumentar las utilidades así como invertir un porcentaje de las utilidades en variedad de refacciones.

Productividad:

- **Objetivo estratégico.** Aumentar la productividad debido al correcto aprovechamiento de los recursos así como del seguimiento del proceso de reparación.
- **Objetivos específicos.**
 - Conocer las ventajas y desventajas de los proveedores para ayudar a la toma de decisiones y con ello aumentar la eficiencia en cada uno de los procesos.
 - Detectar las necesidades de la organización y plantear la solución a sus problemas a través de argumentos sólidos con la finalidad de mejorar la productividad.
 - Establecer bonos de productividad a los trabajadores con la finalidad de evitar la rotación de personal.

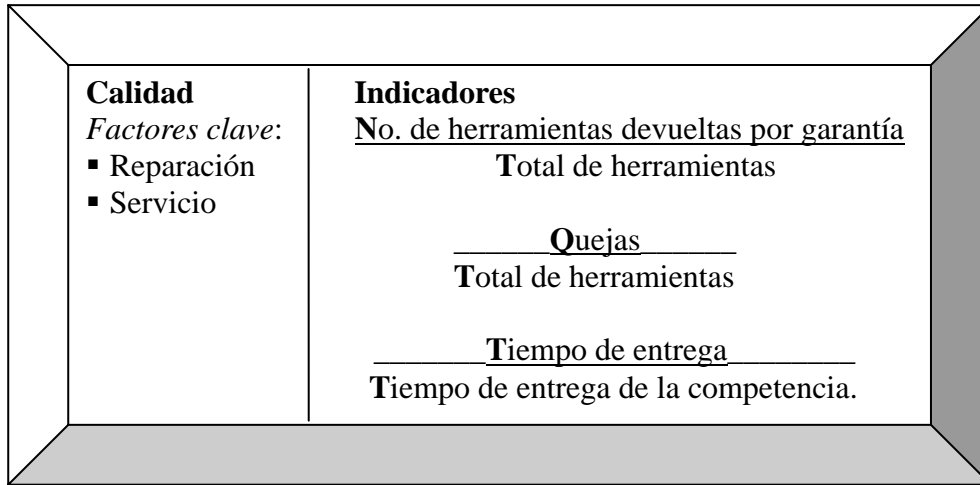
Crecimiento:

- **Objetivo estratégico.** Aumentar el crecimiento de esta empresa debido a un incremento en la cartera de los clientes, capacitación de los trabajadores y calidad en las reparaciones.
- **Objetivo específico.** Utilizar la publicidad directa como medio de difusión.

Una vez definidos los objetivos estratégicos en base a los factores de la imagen objetivo -en este caso de conceptos como calidad, rentabilidad, solidez, productividad y crecimiento- se presentarán de acuerdo al orden de importancia. Es necesario determinar los factores clave de cada concepto y posteriormente establecer los indicadores de evaluación.

En la *figura No.9* se observan los factores clave e indicadores de la calidad; concepto que es la prioridad número uno de esta empresa.

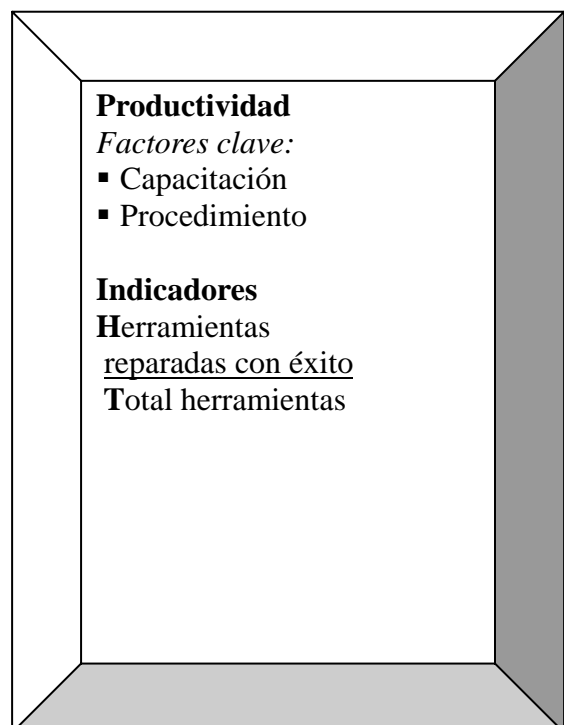
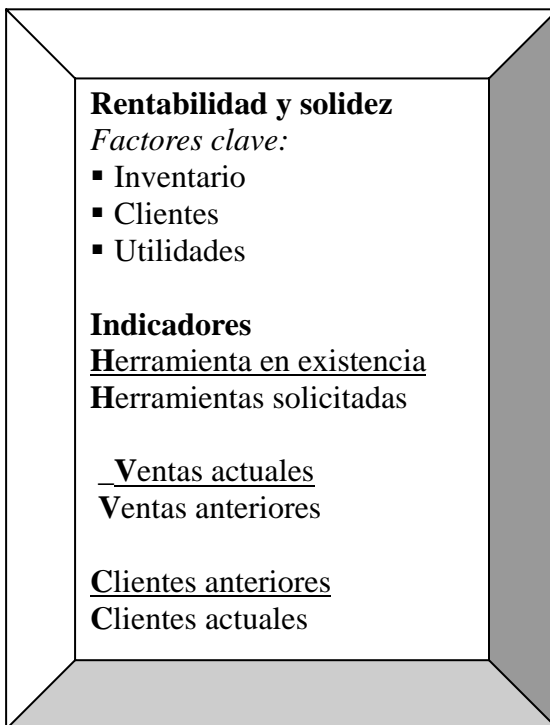
Figura No.9. Indicadores de calidad.



Elaborado por Carmen Martínez.

De la misma forma se observará en la *figura No.10* otros dos elementos de la imagen objetivo.

Figura No.10. Indicadores de rentabilidad, solidez y productividad.



Elaborado por Carmen Martínez.

En la prioridad número tres encontramos al concepto de crecimiento no porque “Reparación Profesional de herramientas” no desee crecer a un largo plazo sino que al proporcionar una buena calidad a los clientes, teniendo capital para ser rentables y aunado a una productividad constante el crecimiento se dará en consecuencia.

Figura No.11. Indicadores de crecimiento.

Crecimiento	Indicadores
<i>Factores clave:</i>	
▪ Inventario	<u>Inventario anterior</u> Inventario actual
	<u>No. reparaciones anteriores</u> No. reparaciones actuales
▪ Reparaciones efectuadas	<u>Cientes anteriores</u> Cientes actuales

Elaborado por Carmen Martínez.

3.4. ANÁLISIS FODA

3.4.1. OBSERVACIÓN PARA EL ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) nos ayudará a determinar las características significativas de esta empresa.



Para realizar este análisis me apoyaré en una tabla de observación en donde se resumirá de manera breve la problemática a la que se enfrenta el taller de “Reparación Profesional de Herramientas”.

La cédula de observación presentada en la tabla No.9 ayudó a detectar las necesidades de la empresa, identificar el problema y crear las condiciones necesarias para la realización de estrategias.

Tabla N.9. Cédula de observación.

REPARACIÓN PROFESIONAL DE HERRAMIENTAS	
CÉDULA DE OBSERVACIÓN	
ANÁLISIS INTERNO	PROPUESTA
<p><i>“Reparación Profesional de Herramientas”</i> es una empresa constituida por dos socios, uno de ellos solo aporta capital mientras que el otro siendo socio mayoritario es el gerente de la empresa, el personal se encuentra formado por dos mecánicos y una recepcionista.</p> <p>Los departamentos son tres: Almacén, atención a clientes (en esta área se realizan las compras a proveedores) y reparación.</p> <p>La problemática planteada consiste en la falta de refacciones y herramienta eléctrica por una mala organización al momento de constituir la empresa.</p> <p><i>“Reparación profesional de herramientas”</i> se encuentra ubicada en la Carretera México-Texcoco Km. 23.5 Lt. 3. Es una avenida principal y muy transitada.</p> <p>Esta empresa está rotulada en las paredes del local por las marcas de las máquinas que se reparan y además cuentan con una manta con la misma descripción.</p> <p>Pensando en la seguridad del negocio colocaron una reja bien soldada para la prevención de robo.</p> <p>En la mesa de mostrador se encuentra una computadora la cual es utilizada para la búsqueda de precios, diagramas, inventario, herramientas (modelos y marcas). Además cuentan con un respaldo en un disco regrabable.</p> <p>Las instalaciones no cuentan con botiquín de seguridad ni con extintor elementos de suma importancia ya que se trabaja con instrumentos pulso cortantes, herramientas (sierras, taladros, cortadoras, esmeriles con discos de corte de piedra, metal o madera) y solventes.</p>	<p>Elaboración de un organigrama y descripción de funciones.</p> <p>Inversión en capital o préstamo.</p> <p>Proporcionar un servicio de atención a clientes con el objetivo de mantener y aumentar el número de clientes.</p> <p>Colocar un botiquín de seguridad por el uso de solventes y maquinaria.</p>
Elaboró: Carmen Martínez Santos	

CÉDULA DE OBSERVACIÓN	
ANÁLISIS INTERNO	PROPUESTA
Mientras se realizó la visita se observó un buen trato a los clientes por parte de los trabajadores y de la intervención del gerente en caso de alguna duda o una explicación más profunda. No existe queja de los clientes.	Elaborar reglamento interno y políticas.
Se observó trabajo en equipo y entrega de maquinaria eléctrica en el tiempo estipulado así como la coordinación entre trabajadores.	Establecer políticas de calidad y atención a cliente.
El gerente muestra conocimiento de las reparaciones y coopera con sus trabajadores.	
La visita a los proveedores para comprar refacciones es muy continua.	Inversión en variedad de refacciones y maquinaria.
Se cumple con el pago de impuestos.	
Elaboró: María del Carmen Martínez Santos	

Elaborado por Carmen Martínez.

3.4.2. EVALUACIÓN DEL ESTUDIO DE OBSERVACIÓN

Los trabajadores atienden correctamente a los clientes brindando información de las herramientas, refacciones o reparaciones; estos han comentado su satisfacción con el servicio y debido a ello han llegado muchos clientes recomendados.

“Reparación Profesional de negocio muy pequeño, cuenta con ello no creen tener la necesidad de funciones de cada uno.

Los trabajadores se llevan bien trabajar en equipo y tienen tema al brindar su servicio a



Herramientas” es un poco personal; por delimitar las

entre ellos, pueden conocimiento del los clientes.

Durante las visitas realizadas al taller de “Reparación Profesional de Herramientas” no fue detectada ninguna queja de los clientes por el contrario estos agradecen la reparación de una herramienta eléctrica declarada anteriormente por otro negocio como irreparable o simplemente una reparación muy cara.

Con respecto a la seguridad, este negocio tiene una reja de barrotes bien soldados, las cortinas se cierran por dentro con unos tornillos de media pulgada los cuales disminuirían la probabilidad de que los ladrones no levantarán la cortina. Actualmente debido a la desaparición de focos y a la cortina dañada se cree que un ladrón intentó abrir el local; para evitar robos se pusieron taquetes de expansión y se compró una alarma de seguridad.

3.4.3. DIAGNÓSTICO DE ANÁLISIS FODA

En la realización de una buena planeación estratégica es necesario realizar una investigación sobre los elementos del proceso administrativo para saber ¿Por dónde comenzar? Por este motivo, en la *tabla No.10* observamos las dos primeras etapas del proceso administrativo y sus elementos más importantes.

Tabla No.10. Diagnóstico del análisis FODA.

DIAGNÓSTICO DE REPARACIÓN PROFESIONAL DE HERRAMIENTAS	
PLANEACIÓN	
Misión	
	Esta empresa no tiene elaborada su misión.
Visión.	
	No se encuentra bien definida.
Estrategias.	
	La única estrategia definida es brindar el servicio a través de una excelente atención a cada uno de sus clientes.
Objetivos.	
	Los objetivos son vagos.
Políticas.	
	Las políticas son vagas y además no son conocidas por todo el personal.
Reglas.	
	Las reglas surgen de acuerdo a alguna circunstancia en específico y no se han recopilado todas.
Procedimientos.	
	Cada persona en esta empresa conoce el procedimiento de su trabajo pero no se encuentra por escrito, cuando existe un nuevo trabajador el gerente quien conoce todas las funciones le explica los procedimientos referidos a su área de trabajo.
Programas.	
	No existen.

DIAGNÓSTICO DE REPARACIÓN PROFESIONAL DE HERRAMIENTAS
PLANEACIÓN
Presupuestos.
Los presupuestos que se realizan en el taller son de dos tipos: los primeros son referidos a la compra de refacciones, accesorios y herramientas y lo segundos son de acuerdo a las cotizaciones de reparación.
ORGANIZACIÓN
Estructura organizacional.
Esta estructura no esta representada en un organigrama pero como es una empresa muy pequeña todos saben quien es su jefe directo.
División y distribución de funciones.
Las funciones no se encuentran bien definidas.

Elaborado por Carmen Martínez.

Después de haber presentado el diagnóstico de las dos primeras etapas del proceso administrativo se presentará en la tabla No.11 la etapa de dirección y sus elementos más importantes.

Tabla No.11. Diagnóstico del análisis FODA.

DIAGNÓSTICO DE REPARACIÓN PROFESIONAL DE HERRAMIENTAS
DIRECCIÓN
Liderazgo.
El liderazgo es participativo porque se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y porque ellos al igual que el gerente tienen contacto directo con los clientes.
Comunicación entre áreas.
En esta empresa todos los empleados se conocen y se llevan bien, entre ellos y el gerente mismo.
Autoridad.
El gerente hace respetar su autoridad a través del compañerismo.
Supervisión.
Con respecto a la supervisión, el gerente es muy estricto porque de ello depende la calidad del servicio proporcionado a sus clientes y la publicidad de boca en boca que éstos le proporcionan.
Motivación.
La motivación se lleva a cabo a través de pequeños incentivos.
Toma decisiones.
Las decisiones más importantes se llevan a cabo entre los dos socios.
Trabajo en equipo.
Como los empleados se llevan bien se ayudan en sus funciones porque tienen un objetivo en común. El cliente.

DIAGNÓSTICO DE REPARACIÓN PROFESIONAL DE HERRAMIENTAS
DIRECCIÓN
Actualizaciones.
Los nuevos modelos en herramienta eléctrica hacen muy importante la actualización en el conocimiento. La actualización también existe en la lista de precios y en el comparativo de precios con respecto a los competidores.
Creatividad e innovación.
La creatividad e innovación se encuentra presente cuando se hacen adaptaciones en refacciones de herramientas que salieron de línea hace mucho tiempo o en herramientas chinas.
CONTROL
Normas.
Las normas no se encuentran establecidas.
Reglamento interno.
No existe un papel que indique cuál es el reglamento de la empresa.
Control de almacén.
El control de almacén se lleva adecuadamente.
Control de pedidos.
Existe un buen control en los pedidos.
Medición del desempeño.
El desempeño es medido a través de las quejas y sugerencias de los clientes y del número de herramientas regresadas por garantía debido a un mal servicio.

Elaborado por Carmen Martínez.

3.4.4. DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En la detección de oportunidades y amenazas de “*Reparación Profesional de Herramientas*” visualizaremos las cuatro principales dimensiones del entorno:

- a) Mercado
- b) Competencia
- c) Sector productivo
- d) Entorno macroeconómico

3.4.4.1. ANÁLISIS DE MERCADO

Para la realización del análisis de mercado se contestará la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las características y evolución del mercado actual y potencial? Esta pregunta se responderá tomando en cuenta los siguientes aspectos:

A) Identificación

La identificación se determina con la definición del mercado actual y del potencial de acuerdo a los clientes de “*Reparación Profesional de Herramientas*”.

Tabla No.12. Identificación.

IDENTIFICACIÓN	
MERCADO ACTUAL	MERCADO POTENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herreros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compañeros de trabajo, amigos, conocidos y vecinos de los mismos clientes. ▪ Personas en general. ▪ Más carpinteros, metalúrgicos albañiles, herreros, plomeros y vidrieros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Albañiles. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metalúrgicos. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plomeros. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carpinteros. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vidrieros. 	

Apoyado en el libro de Estrategia de Corona Funes p.51.

B) Ubicación

En la figura No.12 se visualizará el mercado actual y potencial del negocio de “Reparación Profesional de Herramientas”.

Figura No.12. Ubicación.



Tomado de Guía Roji.

El mercado potencial de “Reparación Profesional de Herramientas” está constituido por el municipio de los Reyes y sus alrededores. Aunque en un futuro espera crecer a los municipios en las zonas conurbadas del oriente del Distrito Federal así como una parte de la delegación Iztapalapa.

C) Necesidades

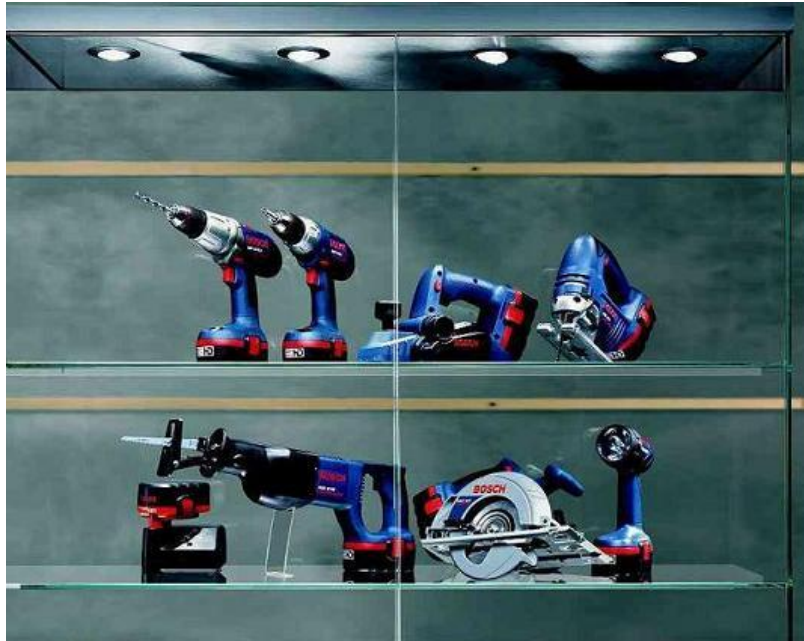
En la figura No.13 se representarán las necesidades satisfechas y no satisfechas del taller en estudio.

Figura No.13. Necesidades.

NECESIDADES		
SATISFECHAS		NO SATISFECHAS
<ul style="list-style-type: none">★ Reparación eficiente.★ Calidad y excelente tiempo de entrega.★ 30 días de garantía.★ Bajo costo de reparación.★ Opciones de reparación.		<ul style="list-style-type: none">★ Falta de refacciones en almacén.★ No se reparan máquinas chinas.

Elaborado por Carmen Martínez.

Una vez definidos los elementos anteriores es necesario realizar un estudio más profundo en el cual se llevará a cabo un análisis más detallado de clientes y proveedores



3.4.4.2. ANÁLISIS DE CLIENTES

Los clientes de “*Reparación Profesional de Herramientas*” son: herreros, albañiles, metalúrgicos, plomeros, carpinteros, vidrieros entre los más importantes.

La lista de los clientes se mencionará en la *tabla No.13* así como las herramientas que utilizan.

Tabla No.13. Necesidades.

REPARACIÓN PROFESIONAL DE HERRAMIENTAS						
ANÁLISIS DE CLIENTES						
	HERREROS	ALBAÑILES	METALÚRGICOS	PLOMEROS	CARPINTEROS	VIDRIEROS
Cepillo.					+	
Cizalla.	+		+			
Clavadora.		+			+	
Cortadora de mármol.		+		+		
Cortadora de metales.	+		+	+		+
Demolidor.		+		+		
Destornillador.	+	+	+	+	+	+
Ensambladora.					+	
Esmeril angular.	+	+	+	+		+
Esmeril de banco.	+	+	+		+	
Esmeril de matriz.	+		+			
Esmeril recto.	+		+			
Lijadora de banda.	+				+	+
Lijadora excéntrica.	+				+	+
Lijadora orbital.	+				+	+
Moto-tool.	+		+	+	+	+
Pulidora.	+		+		+	+
Rectificador.	+		+	+		
Rotomartillo.	+	+	+	+	+	+
Router.					+	
Sierra caladora.		+		+	+	+
Sierra circular.		+		+	+	+
Sierra de banco.					+	+
Sierra ingleteadora.	+		+		+	+
Sierra radial.					+	+
Sierra sable.	+		+		+	+
Taladro.	+	+	+	+	+	+

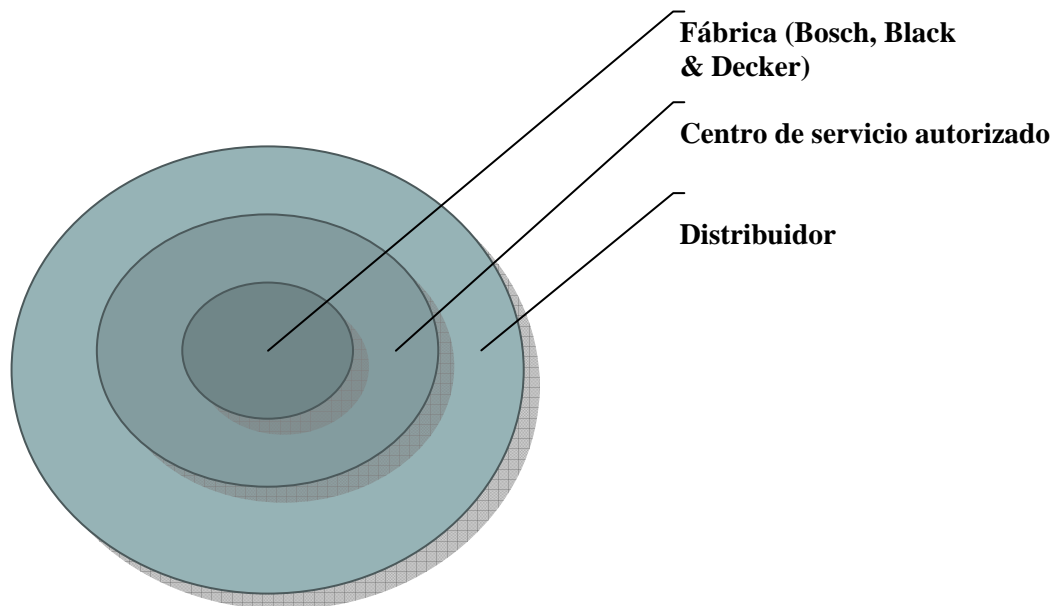
Elaborado por Carmen Martínez.

3.4.4.3. ANÁLISIS DE PROVEEDORES

El análisis realizado a los proveedores de “Reparación Profesional de Herramientas” tiene la finalidad de conocer las características de cada uno para aprovechar sus ventajas y desventajas.

En la *figura No.14* se observará una representación del tipo de empresas en las cuales se dividen los negocios dedicados a este giro.

Figura No.14. Representación del grupo de empresas.



Elaborado por Carmen Martínez.

De acuerdo a la figura anterior la clasificación de las empresas dedicadas a la venta y reparación de herramienta eléctrica se describirá a continuación:

Fábrica. Las empresas en esta situación son las que se dedican a la fabricación y venta en grandes volúmenes a centros de servicio de herramienta eléctrica, refacciones y accesorios. Un ejemplo son empresas como Bosch y Black & Decker.

Centro de servicio. Las empresas o negocios que se engloban en esta clasificación son las dedicadas a la compra, venta y reparación de herramienta eléctrica, refacciones y accesorios solo de la marca del centro de servicio al que pertenecen. Por ejemplo, Pedro Baldovinos e Hijos S.A. de C.V. es un centro de servicio de la marca Bosch y Black & Decker mientras que Herramientas Eléctricas y Neumáticas ALREKA S.A. de C.V., es un centro de servicio de la marca Makita.

Otra característica de los centros de servicio es la compra directa a la fábrica.

Distribuidor. Los distribuidores son negocios dedicados a la compra directa en centros de servicio; reparación de todo tipo de marca de herramienta eléctrica y venta de refacciones y accesorios de todas las marcas.

Una vez definido el grupo al que pertenecen las empresas se procederá a analizar las ventajas y desventajas de los proveedores; primero las generales y después las particulares.

La desventaja más importante consiste en la lejanía de todos los proveedores porque se encuentran a mínimo dos horas de trayecto -una hora de ida y otra de regreso-. Además el proveedor más lejano se encuentra a 6 horas motivo por el cual se procuran hacer pedidos grandes para evitar ir lo menos posible. El impacto de esta desventaja disminuye debido al buen precio, calidad y descuentos.

Una vez conocida la característica global se procederá al análisis de cada uno de los proveedores.

A) Centro de Servicio Autorizado Pedro Baldovinos e Hijos S.A. de C.V.

El primer proveedor es el Centro de Servicio autorizado Pedro Baldovinos e Hijos S.A. de C.V., el cual es una empresa muy grande dividida en:

- Bosch (Bosch, Skil, Dremel y Vermon América) y;
- Black & Decker (Dewalt, Black & Decker, Porter Cable, Delta y Kwikset).

Cada una de estas empresas es dirigida por dos personas diferentes a pesar de que tienen casi el mismo nombre son diferentes. Ambas se dedican a la venta de refacciones y herramientas pero cada una se especializa en un conjunto de marcas en particular.

Este proveedor inició sus operaciones hace aproximadamente 35 años en el lugar que anteriormente pertenecía a la matriz de Bosch en México, al sacar ventaja de esta situación aprovechó el prestigio de la marca, sus clientes y descuentos ofrecidos por la matriz.

Esta empresa es un centro de servicio autorizado y todo centro de servicio puede comprar directamente a la matriz, recibir pedidos a las puertas de su empresa y obtener plazos largos al comprar refacciones. Además su nombre se encuentra en todas las pólizas de garantía de las herramientas eléctricas, reciben capacitación por la misma marca y un reconocimiento con valor curricular.

Este proveedor proporciona a “*Reparación Profesional de Herramientas*” un descuento en la compra de refacciones originales del 30 al 35 por ciento.

B) Herramientas eléctricas y Neumáticas ALREKA S.A. de C.V.

El segundo proveedor de la lista es Herramientas Eléctricas y Neumáticas ALREKA S.A. de C.V. quien vende y repara herramientas de las marcas Bosch, Skil, Black & Decker, Makita, Milwaukee, Metabo, Porte Cable y Atlas Copco.

Este proveedor funge como centro de servicio autorizado de las marcas Makita y Milwaukee; sin embargo también es un distribuidor de las otras marcas. Es necesario aclarar que una empresa distribuidora compra sus herramientas y refacciones a un centro de servicio y no directamente a la matriz de Bosch o Black & Decker. Como centro de servicio autorizado se encuentra en las pólizas de garantía de las máquinas de Makita y Milwaukee.

“Reparación Profesional de Herramientas” acude a comprar a este proveedor principalmente herramientas de Makita marca japonesa. Cualquier cliente de Herramientas Eléctricas y Neumáticas ALREKA S.A. de C.V. puede solicitar un pedido siempre y cuando se comprometa a comprar dicha refacción o en la mayoría de los casos dar un anticipo del 50% porque esa refacción tardará dos meses aproximadamente en llegar a México.

Herramientas Eléctricas y Neumáticas ALREKA S.A. de C.V. proporciona un descuento del 20% al taller de *“Reparación Profesional de Herramientas”* en la compra de refacciones.

C) Representaciones en escobillas de Carbón y Sinterizados (RCS)

Representaciones en escobillas de Carbón y Sinterizados (RCS) es el proveedor número 3 porque proporciona a la empresa carbones sin marca para todo tipo de herramientas eléctricas a un mejor precio que los centros de servicio y de la misma calidad. También venden switches, armaduras, accesorios y baleros.

Este proveedor proporciona descuento a precio de mayoreo, por este motivo para el taller de *“Reparación Profesional de Herramientas”* es muy importante porque al vender ofrece a los clientes dos precios diferentes: el primer precio ofrecido es el de refacciones originales y el segundo de los que no lo son, sin tener que sacrificar la calidad en el producto. Además el gerente respeta la misma garantía de 30 días en la reparación efectuada.

D) Provedora de Herramientas

Provedora de Herramientas es un centro de servicio autorizado por Bosch dedicado a la venta y reparación de herramientas eléctricas de las marcas Bosch, Skil, Dremel y Vermon América. La principal ventaja de este proveedor consiste en contar con refacciones obsoletas y además de ello proporciona a *“Reparación Profesional de Herramientas”* un descuento del 20%.

E) Baleros y Refacciones ARA

El negocio de Baleros y Refacciones ARA es un proveedor de baleros cuyas marcas son: SKF, INNA, CNR, FAG, NACHI, URB, ARE y ANG. También vende grasa, aditivos, poleas, engranes, catarinas, cadenas, etc. Este proveedor vende a precio de mayoreo y además de todo puede conseguir cualquier tipo de banda o polea.

F) Alambres Aislantes HERMESA S.A.

Alambres Aislantes HERMESA S.A. es un proveedor que se dedica a la venta y embobinación de todas las marcas de inducidos (armaduras y/o rotores) y estatores (campos). También se dedica a la venta de alambres, aislantes, mangueras, terminales, caimanos y todo lo relacionado con el embobinado de motores.

G) Varios

Existen proveedores de “*Reparación Profesional de Herramientas*” ubicados en el centro de la Ciudad de México, ellos son distribuidores dedicados a la venta de todo tipo de herramientas y accesorios de tlapalería o ferretería.

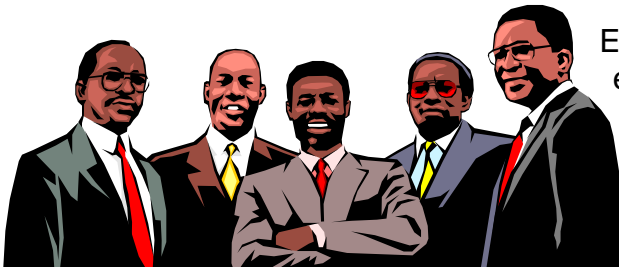
Dichos proveedores serán enunciados a continuación:

- Tlapalería y Ferretería El Martillo de Plata,
- El Gran Tlapalero S.A. De C.V.
- Casa Marcus S.A. De C.V.

Los proveedores antes mencionados surten a vendedores y usuarios directos a precio de mayoreo, entre ellos a “*Reparación Profesional de Herramientas*”.

H) Integración de Proveedores

Una vez realizado un estudio particular de cada proveedor es necesario agrupar la información en una tabla con la finalidad de tener una mayor visualización de este sector.



Esta tabla será utilizada en la realización de un estudio minucioso sobre sus características en cuestión de marcas, precio de herramientas y reparaciones, descuentos y plazo de entrega de pedido.

La *tabla No.14* presentada a continuación tiene la finalidad de conocer las características de cada proveedor.

Tabla No.14. Análisis de proveedores.

ANÁLISIS DE PROVEEDORES						
	Centro de Servicio Autorizado Pedro Baldovinos e Hijos	Herramientas Eléctricas y Neumáticas ALREKA	Representaciones en escobillas de Carbón y Sinterizados (RCS)	Proveedora de Herramientas	Baleros y Refacciones ARA	El martillo de plata, El gran Tiapalero, Casa Marcus
Categoría	Centro de servicio	Centro de servicio	Distribuidor	Centro de servicio	Distribuidor	Distribuidor
Posicionamiento	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Malo	Bueno
Descuento	30-35%	20%	Por mayoreo	20%	Por mayoreo	-
Costo	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno
Garantía	30 Días	30 Días	No repara	30 Días	No repara	No repara
Tiempo de reparación	2-6 Días	4-8 Días	No repara	4-8 Días	No repara	No repara
Respetan su horario de trabajo	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
Conocimiento de las herramientas	Bueno	Malo	Malo	Regular	Bueno	Malo
Personal calificado	Sí	No	No	Regular	Sí	No
Atención a clientes	Regular	Malo	Regular	Regular	Bueno	Malo
Calidad en reparación	Sí	Sí	No repara	Sí	No repara	No responden
Control de inventarios	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Bueno	Regular
Control de documentos	Bueno	Malo	Malo	Bueno	Malo	Bueno
Promoción y publicidad	Bueno	Bueno	Malo	Bueno	Malo	Bueno
Refacciones originales	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-
Variedad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Presentación del local	Regular	Regular	Malo	Regular	Malo	Regular
Ubicación	Regular	Regular	Malo	Regular	Malo	Bueno

Elaborada por Carmen Martínez.

El análisis de los proveedores ayuda a tener una mejor visualización de qué proveedor proporciona mejor costo, calidad, garantía, tiempo de entrega, forma de pago, crédito y descuentos proporcionados. En la compra de refacciones es mejor saber con quién comprar "X" refacción y con quién comprar "Y" refacción.

3.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis realizado a los competidores de “*Reparación Profesional de Herramientas*” tiene la finalidad de conocer las características de cada uno para aprovechar sus ventajas y desventajas.

El primer paso en el análisis consiste en contestar la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las características, evolución y estrategias de la competencia? Esta pregunta será representada al final del subcapítulo en una tabla y además estará acompañada de una breve descripción de cada competidor.

3.5.1. CENTRO DE SERVICIO AUTORIZADO PEDRO BALDOVINOS E HIJOS S.A. DE C.V.

El primer competidor más importante es el Centro de Servicio autorizado Pedro Baldovinos e Hijos S.A. de C.V., empresa dividida y especializada en dos marcas diferentes:

- Bosch (Bosch, Skil, Dremel y Vermon América) y;
- Black & Decker (Dewalt, Black & Decker, Porter Cable, Delta y Kwikset).

Antes de continuar haré hincapié que son dos empresas completamente diferentes porque son dirigidas por dos miembros de la familia Baldovinos pero se asemejan en las siguientes características:

Son el centro de servicio autorizado más importante del Distrito Federal, debido a este motivo supera a “*Reparación Profesional de Herramientas*” en precio, posicionamiento, prestigio, clientes, capacidad, tamaño, volumen de refacciones, antigüedad, personal calificado, garantía o cambio de máquina por una nueva y capacitación proporcionada por las marcas más importantes ya que dicha capacitación es proporcionada sin costo y con valor curricular.

Debido a la cantidad de trabajo que recibe diariamente asesora poco a los clientes, su costo de mano de obra es más alto y su tiempo de reparación oscila entre 2 y 6 días.

Sin embargo, “*Reparación Profesional de Herramientas*” compite en calidad, puntualidad, atención al cliente y menor tiempo de reparación.



En la tabla No.15 se presentará el resumen del análisis efectuado a los dos competidores más importantes: Centro de Servicio Autorizado Pedro Baldovinos y Herramientas Eléctricas y Neumáticas ALREKA.

Tabla No.15. Análisis de competidores. Pedro Baldovinos y Alreka.

ANÁLISIS DE COMPETIDORES				
	CENTRO DE SERVICIO AUTORIZADO BOSCH Y DEWALT PEDRO BALDOVINOS		HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS Y NEUMÁTICAS ALREKA S.A. DE C.V.	
Áreas críticas	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Organización.	Buena distribución de sus funciones.		Buena distribución de sus funciones.	Mala organización.
Recursos humanos.	Mucho personal. Capacitación.		Capacitación. Muchos mecánicos.	No cumple con su horario de trabajo.
Proceso de reparación.	Buena distribución de sus recursos.		Conocen el proceso de reparación.	
Sistemas de información.	El 1º en la obtención de software.			No saben con qué refacciones cuentan.
Tecnología.	Mejores equipos de cómputo.		Mejores equipos de cómputo.	
Herramientas y servicios.	Tiene todas las herramientas que se mueven en el mercado.	Mucho tiempo de reparación debido a la gran cantidad de trabajo.	Variedad en herramientas eléctricas.	
Finanzas.	Cuenta con mucho capital y capacidad de compra.		Cuenta con mucho capital y capacidad de compra.	
Comercialización.	Promoción y publicidad.		Promoción y publicidad.	

Apoyado en el libro de Estrategia de Corona Funes p.73.

3.5.2. HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS Y NEUMÁTICAS ALREKA S.A. DE C.V.

El segundo competidor de la lista es Herramientas Eléctricas y Neumáticas ALREKA S.A. de C.V., quien se ha destacado en la venta y reparación de herramientas de las marcas Bosch, Skil, Black & Decker, Makita, Milwaukee, Metabo, Porte Cable y Atlas Copco.

Las ventajas de este competidor son: antigüedad, posicionamiento, clientes, capacidad, tamaño y refacciones originales. Pero carece de control en su almacén y en el archivo de documentos, existe desconocimiento del producto y la atención a clientes es muy deficiente.

3.5.3. DISTRIBUIDORA EN HERRAMIENTAS Y SERVICIO

Distribuidora en Herramientas y Servicio es un competidor dedicado a la venta y reparación de herramienta eléctrica cuenta con antigüedad en el negocio, buena ubicación y maneja un tiempo de entrega de 1 a 3 días.

En el año 2006 este negocio era un gran competidor porque tenía personal calificado, contaba con variedad en refacciones y accesorios, sus precios eran justos pero en el transcurso de ese año comenzó a decaer y perdió varias de sus ventajas que lo hacían un competidor fuerte.

3.5.4. SERVICIO PROFESIONAL EN HERRAMIENTAS

El taller de Servicio Profesional en Herramientas se dedica al embobinado y reparación de todo tipo de motores y herramienta eléctrica. Están ubicados en un lugar con mucha afluencia de personas y además se encuentra a 10 minutos de distancia del local de “*Reparación Profesional de Herramientas*” que es el taller en cuestión. Es el competidor más cercano a esta empresa.



La desventaja de este competidor consiste en la falta de personal capacitado y a sus altos precios de reparación y venta de herramientas.

En la tabla No.16 se presentará el resumen del análisis efectuado a Distribuidora de Herramientas y Servicio así como el estudio de Servicio Profesional en Herramientas.

Tabla No.16. Análisis de competidores. Distribuidora en Herramientas y Servicio Profesional en Herramientas.

ANÁLISIS DE COMPETIDORES				
	DISTRIBUIDORA EN HERRAMIENTAS Y SERVICIO	SERVICIO PROFESIONAL EN HERRAMIENTAS		
Áreas críticas	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Organización.		No tienen estructura organizacional.		Desconocimiento de sus funciones.
Recursos humanos.		No tiene personal capacitado.		No tiene personal calificado.
Proceso productivo.		Mala distribución de sus recursos.		Mala distribución de sus recursos.
Sistemas de información.	Base de datos actualizada.			No tienen base de datos actualizada.
Tecnología.	Herramienta de trabajo actualizada.			Cuentan con herramienta de trabajo básica.
Herramientas y servicios.	Variedad en refacciones y accesorios.		Variedad en refacciones y accesorios.	
Finanzas.	Capital.			Tienen poco capital invertido.
Comercialización.		No invierten en promoción y publicidad.		No invierten en promoción y publicidad.

Apoyado en el libro de Estrategia de Corona Funes p.73.

3.5.5. SERVICIO ZARAGOZA

Servicio Zaragoza también es un proveedor dedicado a la venta y reparación en herramientas. Su gran ventaja es la variedad en refacciones y accesorios. Sin embargo, este negocio no respeta su horario de trabajo, carecen de variedad en refacciones; además el costo de reparación puede llegar a ser hasta el 200% más de su valor.

En la tabla No.16 se presentará un cuadro donde se sintetizan algunas características de Servicio Zaragoza; Herramientas y Servicio Masire, S.A. de C.V.; Herramientas F. Garhnos y Ferretera Gafza, S.A.

Tabla No.17. Análisis de competidores. Servicio Zaragoza y Varios.

ANÁLISIS DE COMPETIDORES				
	SERVICIO ZARAGOZA		HERRAMIENTAS Y SERVICIO MASIRE, S.A. DE C.V. HERRAMIENTAS F. GARHNOS Y FERRETERA GAFZA, S.A.	
Áreas críticas	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Organización.		No conocen sus funciones.		Desconocimiento sus funciones
Recursos humanos.		Personal no capacitado.		Personal no capacitado.
Proceso productivo.		Mala distribución de sus recursos.		Mala distribución de sus recursos.
Sistemas de información.		No tienen base de datos actualizada.		Desactualización en la base de datos.
Tecnología.		No invierte en herramienta de uso diario.		Tiene poca herramienta de trabajo.
Herramientas y servicios.		No tiene variedad en herramientas.		Poca variedad en herramientas, refacciones y accesorios.
Finanzas.		Poco capital.		Poco capital.
Comercialización.		No invierten en promoción y publicidad.		No invierten en promoción y publicidad.

Apoyado en el libro de Estrategia de Corona Funes p.73.

Cabe señalar que se escribieron de lado derecho de esta tabla tres negocios cuyas características son similares, por este motivo no se tuvo la necesidad de separarlas y hacer el análisis de manera individual.

3.5.6. VARIOS

Herramientas y Servicio Masire, S.A. de C.V.; Herramientas F. Garhnos y Ferretera Gafza, S.A. son competidores en reparación de todo tipo de herramienta eléctrica, se encuentran bien ubicados, tienen variedad en sus refacciones y aunque tardan en la búsqueda de sus refacciones siempre las encuentran.

3.6. ANÁLISIS DEL SECTOR SERVICIOS

Las empresas dedicadas a la reparación de herramienta eléctrica pertenecen al sector de servicios, no realizan exportaciones porque las reparaciones son a nivel nacional mientras que las importaciones son realizadas principalmente de Estados Unidos o Alemania porque es el lugar de origen de las marcas Bosch, Black & Decker o Makita quienes son los fabricantes de las herramientas, refacciones y accesorios.

Las industrias de servicio no tienen subsidios del gobierno como el sector agrícola, por consiguiente las inversiones son privadas y las determina cada dueño de acuerdo a su estrategia competitiva.

Las ventajas de las empresas o negocios dedicadas a la compra, venta y reparación de herramienta eléctrica son:

- Aumento en obras de construcción.
- Personas que buscan trabajar por su cuenta.
- Piratería y fayuca, provoca que entren al país herramientas de mala calidad trayendo consigo un aumento en herramientas reparadas.
- Aumento en los clientes. Los clientes de estas empresas pueden ser: Personas que trabajan por su cuenta (Albañiles, herreros, carpinteros, plomeros, metalúrgicos, fabricantes de ataúdes, muebles, hojalateros, vidrieros, etc.), gobierno en la construcción de obras públicas –carreteras, puentes...-, constructoras privadas de casa habitación o departamentos, ejército, empresas privadas, etc.

3.7. ANÁLISIS DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES

3.7.1. BARRERAS ARANCELARIAS

Las barreras arancelarias en ocasiones son muy fuertes porque en la frontera de Estados Unidos cruzan los trailers que traen al país herramienta eléctrica, refacciones y accesorios. Es un problema muy sufrido principalmente en la marca Makita porque el pedir una refacción puede tardar de 15 días a seis meses debido a que su transportación es terrestre y marítimo porque en ocasiones la refacción solicitada aún no se encuentra en existencia y se debe esperar a que se produzca el lote completo.

3.8 DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En la realización del análisis FODA es necesario establecer las áreas críticas del taller de “Reparación Profesional de Herramientas”; determinar cada uno de sus elementos y analizar sus fortalezas y debilidades.

Las áreas críticas de cualquier empresa o negocio son: organización, recursos humanos, productos y servicios, proceso productivo, comercialización, finanzas, tecnología y sistemas de información.

A lo largo de este subcapítulo se describirán las fortalezas y debilidades de cada elemento del área crítica.

Comenzaré con la tabla No.18 correspondiente al área crítica de organización, ella nos indica que en “Reparación Profesional de Herramientas” existe buena comunicación interna y externa así como un proceso establecido de reparación aunque las funciones de cada trabajador no están escritas ni se tienen bien definidas, carecen de organigrama y no tiene un perfil de puestos.

Tabla No.18. Área crítica. Organización.

ORGANIZACIÓN		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estructura organizacional.	Es horizontal y flexible.	Carece de organigrama. La estructura es implícita.
Definición de funciones.		Están implícitamente, no son por escrito y no tienen manual de organización.
Comunicación externa.	Existe buena comunicación con proveedores y clientes.	
Comunicación interna.	Existe buena comunicación con los trabajadores de manera verbal y directa.	
Flujos de actividad.	El proceso de reparación no se detiene porque todos trabajan en equipo.	
Perfil de puestos.		Carecen de perfil de puestos.

Apoyado en el libro de Estrategia de Corona Funes p.89.

Al analizar el área crítica de recursos humanos representada en la tabla No.19 se recabó como fortalezas el conocimiento y capacitación constante, sueldo competitivo, compromiso y responsabilidad entre los trabajadores y como debilidades la falta de seguro social, bonos de productividad y puntualidad.

Tabla No.19. Área crítica. Recursos humanos.

RECURSOS HUMANOS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimientos y habilidades.	Conocimiento y constante actualización de cómo se reparan las viejas, actuales y nuevas herramientas.	
Sueldos y salarios.	Competitivos.	
Prestaciones.	Se ofrece descanso obligatorio, aguinaldo, vacaciones y permisos justificados.	No existe seguro social.
Incentivos y estímulos.		No existen bonos de puntualidad ni de productividad.
Clima laboral y motivación.	Buen ambiente de trabajo.	
Actitud de los trabajadores.	Compromiso y responsabilidad.	
Capacitación.	Constante y competitiva.	

Apoyado en el libro de Estrategia de Corona Funes p.93.

El análisis del área de comercialización de la *tabla No.20* presenta como fortalezas los descuentos y obsequios proporcionados a los clientes debido a que los proveedores de

Tabla No.20. Área crítica. Comercialización.

COMERCIALIZACIÓN		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Promoción.	Descuentos y obsequios. Precio de venta y reparación competitiva.	
Publicidad.	Publicidad directa. Etiquetas del negocio en combis.	La publicidad no tiene gran impacto.
Imagen corporativa.		Es una empresa de reciente creación y la imagen se está ganando día a día. El logotipo es muy simple.
Investigación de mercados.		No existe. Lo más cercano a ella son los comentarios de los clientes.

Apoyado en el libro de Estrategia de Corona Funes p.103.

“Reparación Profesional de Herramientas” le ofrecen descuentos significativos.

Otra fortaleza en el área de comercialización es la publicidad directa y las etiquetas colocadas en las combis que presentan una promoción del servicio de reparación proporcionado. Como debilidad encontré la falta de una investigación de mercado.

El análisis del área crítica del proceso de reparación representado en la *tabla No.21* indica como fortalezas el conocimiento y calidad en los procesos de reparación así como una excelente programación de los tiempos de entrega. Como debilidad se observa la falta de los procedimientos por escrito.

Tabla No.21. Área crítica. Proceso de reparación.

PROCESO DE REPARACIÓN		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Métodos y procedimientos.	Los mecánicos conocen los procesos de reparación de lo contrario se apoyan en el gerente quien los conoce al 100%.	No se encuentran por escrito.
Costos de calidad.	Se proporciona desde el principio una excelente reparación.	
Programación de reparación.	Se consultan tiempos para dar fecha de entrega de la herramienta.	
Tiempos y movimientos.	La herramienta de trabajo utilizada en la reparación se encuentra frente a los mecánicos y a la altura de sus manos. Los cajones se encuentran a la altura de su cintura.	
Integración de recursos.		Falta de variedad en las refacciones y accesorios de las herramientas eléctricas.
Espacio e instalaciones.		El local es pequeño y si existe un crecimiento no se tendría suficiente espacio.

Apoyado en el libro de Estrategia de Corona Funes p.98.

En la *tabla No.22* se observan como fortalezas del área de finanzas: liquidez, reinversión y un ahorro en gastos. Mientras en las debilidades se encuentran los gastos imprevistos en compra de refacciones y una baja ganancia debido a la reinversión.

Tabla No.22. Área crítica. Finanzas.

FINANZAS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ingresos	Es aceptable.	
Egresos.	Los gastos mayores se programan. No se gasta ni en luz ni en agua. La renta es baja porque se encuentra en el Estado.	En la reparación de alguna herramienta que no se tiene la refacción el gasto es inmediato.
Apalancamiento.	No ha pedido ningún crédito y todo es propio.	
Liquidez.	Tiene liquidez.	
Rentabilidad.		La ganancia es poca por el reciente capital invertido.
Inversión.	La empresa reinvierte aproximadamente el 85% de las ventas para continuar con sus operaciones.	Los socios ya no invierten capital a la empresa.

Ayudado en el libro de Estrategia de Corona Funes p.107.

El área crítica de la tecnología representada en la *tabla No.23* nos indica como fortalezas la lista actualizada de precios, diagramas, respaldos y mantenimiento preventivo. Sin embargo, como debilidades se observa la falta de herramientas de trabajo y la capacidad insuficiente de la computadora.

Se debe tener presente que todas las marcas: Bosch, Black & Decker, Skil, Makita, Milwaukee, Dewalt, Dremel, Metabo, Vermon América, Porter Cable, Delta, Kwikset y Atlas Copco sacan al mercado una gran variedad de herramientas eléctricas. Debido a este motivo todos los talleres destinados a la reparación de estas máquinas deben estar constantemente en actualizaciones tanto de conocimientos, máquinas y equipo así como de medios de trabajo, sistemas de cómputo, etc.

Tabla No.23. Área crítica. Tecnología.

TECNOLOGÍA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Maquinaria y equipo.		Carece de torno una máquina utilizada para moldear algunas piezas a un tamaño deseado. La prensa con la que se cuenta es pequeña. Carece de algunas herramientas de trabajo.
Sistemas de cómputo.	Lista actualizada de precios. Diagramas. Maneja respaldos semanales.	La computadora no tiene la capacidad suficiente.
Capacidad instalada y ociosa.	La capacidad instalada se ocupa al 100%.	
Mantenimiento.	El mantenimiento es preventivo tanto en las herramientas de trabajo como en la computadora.	
Metodologías de trabajo.	Existe buen método de trabajo.	
Investigación.	Cuando se visita el centro en la compra de refacciones se investigan nuevos proveedores.	

Apoyado en el libro de estrategia de Corona Funes p.110.

Los sistemas de información como área crítica de “*Reparación Profesional de Herramientas*” se demuestran en la *tabla No.24*. Las fortalezas son: base de datos actualizada, grado de confidencialidad y grado de integración. Las debilidades en esta área son: desconocimiento de conceptos metodológicos y la falta de un sistema para la toma de decisiones así como la identificación de oportunidades y amenazas.

Tabla No.24. Área crítica. Sistemas de información.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Base de datos.	Actualizada.	
Conceptos metodológicos.		No se conocen.
Grado de confiabilidad y oportunidad.	El grado de confidencialidad.	
Grado de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.	Los miembros de la empresa se encuentran integrados.	
Grado de apoyo a los procesos de toma de decisiones.		No está definido el sistema interno de apoyo para la toma de decisiones.
Grado de identificación de oportunidades y amenazas.		No existe este sistema de identificación.

Apoyado en el libro de estrategia de Corona Funes p.114.

El área crítica de productos y servicios de la *tabla No.25* no señala como fortalezas la eficiencia y rapidez en las reparaciones, puntualidad en la entrega, servicio posventa y buen precio.

Tabla No.25. Área crítica. Productos y servicios.

PRODUCTOS Y SERVICIOS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reparación efectuada.	Eficiencia y rapidez en las reparaciones efectuadas.	
Puntualidad en la entrega.	Se da un tiempo de holgura a los clientes, permitiendo con ello entregas puntuales.	
Servicio posventa.	Se respeta la garantía sobre la reparación realizada.	
Precio.	El precio se encuentra por debajo de los competidores.	

Apoyado en el libro de estrategia de Corona Funes p.120.

3.9. INTEGRACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

Los análisis realizado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se agruparán en la *tabla No.26* de acuerdo a los elementos y/o relaciones estructurales de “*Reparación Profesional de Herramientas*” con la finalidad de facilitar la integración del análisis FODA.

Tabla No.26. Integración del análisis FODA.

ELEMENTO Y/O RELACIONES ESTRUCTURALES	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
Estructura.	+				
Funciones.		+			
Autoridad.				+	
Responsabilidad.					+
Tramo de control.		+			
Delegación.	+				
Control interno.				+	
Valores compartidos.					+
Normatividad.	+				
Reglamentos.	+				
Manuales.	+				
Comunicación de tareas.				+	
Liderazgo.					+
Reconocimiento.					+
Apoyo.					+
Sentimiento de identidad.					+
Solución de conflictos.				+	
Coordinación entre áreas.				+	
Selección del personal.	+				
Capacitación.		+			
Presupuesto.			+		
Aplicación del presupuesto.					+
Comercialización.				+	
Promoción.			+		
Ventas.		+			
Almacén.				+	
Precio de venta.					+
Ambiente laboral.					+

Elaborado por Carmen Martínez.

La *tabla No.26* estuvo formada por las variables más representativas del análisis de empresa. Tiene la finalidad de asignarles un valor de bajo, medio bajo, medio, medio alto y alto de acuerdo a la investigación realizada.

Además de la visualización del cuadro anterior es necesario enlistar a continuación las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de "*Reparación Profesional de Herramientas*" con el objetivo de tener una mejor perspectiva de todos estos conceptos.

Fortalezas:

- Conocimiento de la empresa, competencia, proveedores, clientes y sobre todo del funcionamiento de las máquinas.
- Capacidad para enfrentar las diferentes condiciones del medio ambiente.
- Excelente comunicación entre los trabajadores.
- Trabajo en equipo.
- Manejo de almacén -control de entradas y salidas de refacciones-.
- Inventario mínimo de acuerdo a la rotación de maquinarias reparadas.
- Descuento del 25 al 45% en refacciones y herramientas por parte de los proveedores en las compras realizadas.
- Precio de venta.
- Captación de un mercado desatendido de clientes.
- Ofrece explicación del costo y el motivo de la reparación.
- Interacción cliente-mecánico.
- Enfoque de atención a cliente.
- Descuentos.
- Cercanía con los clientes.
- Competencia lejana.
- Garantía en máquinas vendidas o reparaciones realizadas.
- Rapidez y eficiencia en cada una de las reparaciones.
- Tiempo de entrega de 1hr. a 3 días.

Oportunidades:

- Nuevos modelos lanzados al mercado por todas las marcas importantes como Bosch y Black & Decker.
- Disminución del costo de fabricación por las marcas Bosch y Black & Decker al producir en grandes volúmenes.
- Promoción y publicidad ejercida por los grandes corporativos de herramienta eléctrica y neumática a nivel nacional e internacional.
- Absorción de grandes empresas.
- Apertura de plantas matrices de marcas poco conocidas.
- Cursos de capacitación con las máquinas en tiendas de autoservicios.
- Grandes descuentos por paquetes en herramienta eléctrica.
- Suscripción a revistas de todas las marcas eléctricas.

Debilidades:

- Falta de organigrama, descripción y análisis de puestos.
- No contar con manuales de organización ni de procedimientos.
- Carece de normatividad y reglamentos.
- Proveedores lejanos.
- El tiempo de traslado al ir por refacciones es muy grande.
- No hay bancos cercanos.
- El ruido de los carros impide una buena recepción al hablar por teléfono.
- No se debe pasar por alto la gran desventaja de contar con poco capital porque provoca los siguientes inconvenientes:
 - Poca inversión en refacciones
 - Pedidos de compra realizados en períodos muy cortos.
 - Falta de herramienta y equipo de trabajo.
 - Estrategias no implantadas.
 - Falta de equipo de transporte.
 - Crecimiento lento.
 - Poca inversión en promoción y publicidad.

Amenazas:

- Mentalidad de los clientes al comprar precio y no calidad.
- Piratería y fayuca.
- Aumento de precios.
- Nuevas reglas aduanales para la importación de herramientas y refacciones.
- Mala información del cliente de acuerdo a la máquina que adquiere.
- Noticias sobre máquinas defectuosas de algunas máquinas o marcas.
- Repercusión de una mala información ofrecida por los medios.

Una vez reunidos todos los elementos del análisis FODA se procederá a enlistar mediante la *tabla No.27* las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización; combinar las fortalezas con las oportunidades clave y escribir las posibles estrategias tipo FO en la casilla correspondiente; por último se hará lo mismo con la combinación (DA).

Nota: Recordemos que en el primer capítulo dedicado a la investigación de conceptos de planeación estratégica se especificó que para la elaboración de la matriz de integración del análisis FODA es necesario colocar en la parte horizontal de una tabla las fortalezas y debilidades; mientras que en la vertical se colocan las oportunidades y amenazas.

Tabla No.27. Análisis integral FODA.

Fortalezas	FORTALEZAS 1. Conocimiento. 2. Comunicación. 3. Trabajo en equipo. 4. Inventario. 5. Descuento. 6. Precio de venta. 7. Mercado. 8. Atención a cliente. 9. Competencia lejana. 10. Garantía. 11. Tiempo de entrega.	DEBILIDADES 1. Estructura organizacional. 2. Falta de manuales. 3. Carece de normatividad y reglamentos. 4. Proveedores lejanos. 5. Local reducido. 6. Bancos lejanos. 7. Falta de capital, refacciones, equipo de trabajo. 8. Períodos de compra. 9. Crecimiento lento. 10. Poca inversión en promoción.
Debilidades		
Oportunidades		
Amenazas		
OPORTUNIDADES 1. Nuevos modelos. 2. Producción de Bosch y Black & Decker a gran escala. 3. Promoción y publicidad. 4. Apertura de plantas. 5. Cursos de capacitación. 6. Suscripción a revistas. 7. Incremento de personas que trabajan por su cuenta. 8. Incremento en las construcciones.	ESTRATEGIAS FO 1. Capacitación de personal .(F1,F2,F3,F5,F6, F7,F8,F10,O1) 2. Promoción de las marcas prestigiadas. (F6, F7,F8,F9,F10,O3). 3. Precio y calidad adecuados. (F1,F3,F4, F5,F6,F7,F8,F9,F10,F11,O1,O2,O3) 4. Relación con los proveedores (F2,F5,F6, F7,F8, F10,O3).	
AMENAZAS 1. Mentalidad de los clientes. 2. Piratería y fayuca. 3. Aumento de precios. 4. Nuevas reglas aduanales. 5. Noticieros amarillistas.		ESTRATEGIAS DA 1. Desarrollo y estructura organizacional. (D1,D2,D3,A3) 2. Inversión. (D4,D7,D8,D9,D10,A3) 3. Compras en grandes volúmenes. (D4,D7,D8,D9,D10,O1,O3) 4. Planeación administrativa y financiera. (D4,D7,D8,A3).

Elaborado por Carmen Martínez.

3.10. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

En la determinación de la estrategia de negocios fue necesario consultar a todos los trabajadores de “Reparación Profesional de Herramientas” así como el número de refacciones y accesorios vendidos desde Junio del 2006, mes en el que inició sus operaciones esta empresa hasta el mes de Marzo del 2007.

En los párrafos siguientes se presentará la información recabada para la elaboración de las estrategias de negocios.

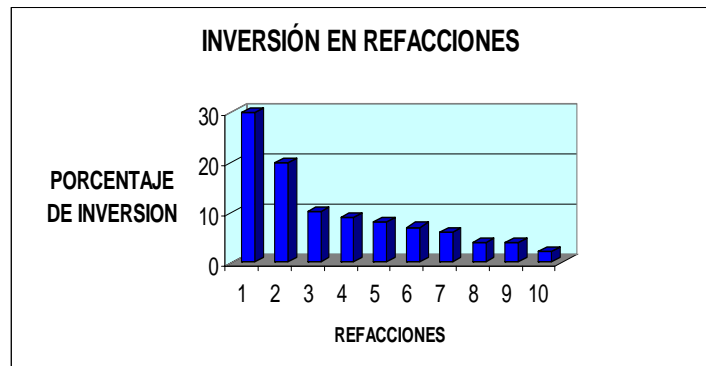
Como podemos observar en la tabla No.28 y en la figura No.15, el 50% de las reparaciones de herramientas eléctricas entran a reparación debido al cambio de carbones y baleros que se descomponen ya sea por el mal uso o desgaste.

Tabla No.28. Refacciones.

REFACCIONES		
	Concepto	Porcentaje
1	Carbones.	30
2	Baleros.	20
3	Switchs.	10
4	Engranés.	9
5	Portacarbones.	8
6	Armaduras y campos.	7
7	Tapas.	6
8	Cables.	4
9	Muelles o resortes.	4
10	Otros.	2
		100

Elaborado por Carmen Martínez.

Figura No.15. Inversión en refacciones.



Elaborado por Carmen Martínez.

Los datos anteriores determinan las refacciones más vendidas pero no implica que entre más inviertas más ganas porque esto no es constante. Además el negocio de “Reparación Profesional de Herramientas” por su reciente creación no cuenta con capital suficiente para una gran inversión en refacciones ni en accesorios; su inversión en este momento es realizada en pequeñas cantidades, de manera constante y paulatina. Pero si tuviera un gran capital en este momento lo invertiría en este mismo porcentaje.

Al mismo tiempo que se realizó la investigación antes mencionada se recabó también la cantidad de accesorios más vendidos en “Reparación Profesional de Herramientas” llegando a los datos presentados en la *tabla No.29* y *figura No.16*.

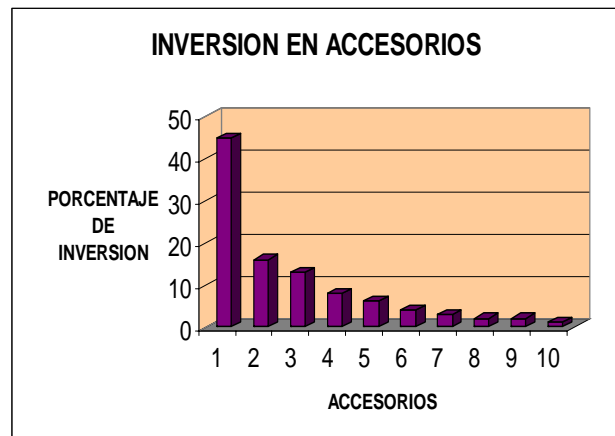
En la tabla y figura siguientes se visualizan las seguetas para sierra sable como los accesorios más vendidos con un 45% porque los clientes de los rastros y deshuesaderos las ocupan constantemente mientras que las seguetas para caladora con un 16% son utilizadas por los carpinteros con la misma constancia pero en menor cantidad. Un porcentaje que no debe menospreciarse es el 13% de ventas de discos de diamante utilizados por los albañiles, loseteros y canteros.

Tabla No.29. Accesorios.

ACCESORIOS		
	Concepto	Porcentaje
1	Seguetas para sierra sable.	45
2	Seguetas para caladora.	16
3	Discos de diamante.	13
4	Copas para desbastar.	8
5	Copas para pulir o abrillantar.	6
6	Cardas.	4
7	Puntas.	3
8	Lijas.	2
9	Discos para cortar madera y aluminio.	2
10	Otros.	1
		100

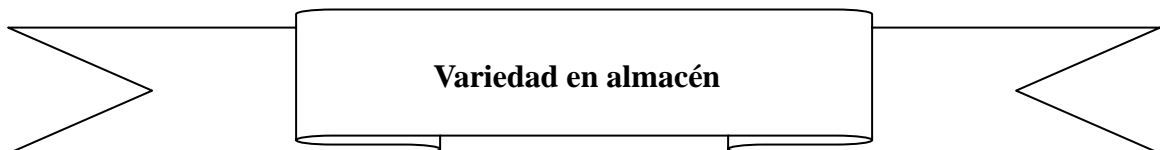
Elaborado por Carmen Martínez.

Figura No.16. Inversión en accesorios.



Elaborado por Carmen Martínez.

Una vez teniendo como base la información anterior se establecerá la estrategia número uno.



Para la obtención de un incremento de refacciones y accesorios de las herramientas eléctricas se debe hacer una inversión, la cual debe ser distribuida de acuerdo a las refacciones más utilizadas para reparar y a los accesorios más vendidos.

3.10.1 ESTRATEGIAS

El análisis integral FODA nos ayudará a definir las estrategias que se implementarán en el taller de “Reparación Profesional de Herramientas”.

Para poder proponer alguna estrategia es necesario realizar un análisis de la finalidad de cada una. Debido a este motivo, en la *tabla No.30* se presentarán las estrategias FO con su respectiva finalidad.

Tabla No.30. Estrategias FO.

ESTRATEGIAS FO	
ESTRATEGIA	FINALIDAD
Promoción y publicidad. (E1)	Aumentar el número de clientes y de reparaciones efectuadas a través de la calidad en el servicio proporcionado.
Precio y calidad. (E2)	Aumentar el número de clientes.
Capacitación de personal. (E3)	Mantener una actualización constante debido a los nuevos modelos de herramientas que salen al mercado.
Relaciones con los proveedores. (E4)	Mantener los descuentos proporcionados por los proveedores para ser una empresa con precio competitivo.

Apoyado en Planeación estratégica de Corona Funes, p.135.

El mismo análisis presentado anteriormente se realizará con las estrategias DA en la *tabla No.31*.

Tabla No.31. Estrategias DA.

ESTRATEGIAS DA	
ESTRATEGIA	FINALIDAD
Desarrollo de estructura organizacional. (E5)	Establecer un organigrama y con ello delegación de autoridad y responsabilidad, tramo de control, establecimiento de funciones, descripción y perfil de puesto.
Inversión. (E6)	Aumentar la variedad en refacciones y accesorios.
Planeación administrativa y financiera. (E7)	Distribución de los recursos y aplicación de los mismos.
Compras en grandes volúmenes. (E8)	Disminuir costo e inversión en tiempo de traslado debido a compras muy pequeñas. Tener variedad de refacciones y accesorios en el almacén.

Apoyado en Planeación estratégica de Corona Funes, p.135.

Como podemos observar las estrategias propuestas son muchas por lo que excede el recurso necesario para su implantación, es por este motivo que se deben ordenar de acuerdo a su grado de importancia. El método que se utilizará para establecer la prioridad de cada estrategia será un análisis estructural del cual se ordenará de acuerdo a las variables con mayor valor.

Para conocer las variables de mayor valor me apoyaré en una matriz en la cual se proporcionará un valor al nivel de afectación que existe entre pares.

Los pasos para elaborar dicha matriz se mencionarán a continuación:

- A) Enlistar las estrategias FO y DA.
 - Promoción y publicidad.
 - Precio y calidad.
 - Capacitación de personal.
 - Relaciones con los proveedores.
 - Desarrollo de estructura organizacional. .
 - Inversión.
 - Planeación administrativa y financiera.
 - Compras en grandes volúmenes.

- B) Asignar un número a cada estrategia.
 - E1** Promoción y publicidad.
 - E2** Precio y calidad.
 - E3** Capacitación de personal.
 - E4** Relaciones con los proveedores.
 - E5** Desarrollo de estructura organizacional. .
 - E6** Inversión.
 - E7** Planeación administrativa y financiera.
 - E8** Compras en grandes volúmenes.

C) Diseñar una matriz de acuerdo a las estrategias determinadas anteriormente.

Tabla No.32. Matriz.

SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL									
Afectación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Suma
E1									
E2									
E3									
E4									
E5									
E6									
E7									
E8									
Suma									

Apoyado en Planeación estratégica de Corona Funes, p.138.

D) Cancelar la diagonal principal en la matriz de evaluación.

Tabla No.33. Matriz diagonal.

SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL									
Afectación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Suma
E1	X								
E2		X							
E3			X						
E4				X					
E5					X				
E6						X			
E7							X		
E8								X	
Suma									X

Apoyado en Planeación estratégica de Corona Funes, p.139.

E) Asignar un valor a cada relación par de estrategia de acuerdo a su grado de afectación. Por ejemplo ¿E1 afecta a E2? Sí o no. La segunda pregunta es ¿Cuánto?

Antes de comenzar a asignar un valor es necesario conocer la escala de medición.

- Cuando no existe una relación, el valor estimado es de cero.
- Existe, pero con un bajo grado de afectación, su valor es uno.
- Cuando existe con un grado intermedio de afectación, su valor es cinco.
- Y por último, si el grado de afectación es alto, su valor será de nueve.

Tabla No.34. Sistema estratégico integral.

SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL									
Afectación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Suma
E1	X	0	0	0	0	9	5	5	
E2	9	X	0	0	5	9	9	0	
E3	9	9	X	0	9	0	5	9	
E4	0	5	0	X	1	0	9	5	
E5	0	5	1	1	X	1	9	1	
E6	9	1	0	0	5	X	0	9	
E7	5	1	1	1	1	1	X	5	
E8	1	0	0	0	1	9	9	X	
Suma									X

Apoyado en Planeación estratégica de Corona Funes, p.142.

F) Sumar los valores asignados a cada estrategia de acuerdo a su grado de afectación de acuerdo a la *tabla No.35*.

Tabla No.35. Sumatoria del sistema estratégico integral.

SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL									
Afectación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Suma
E1	X	0	0	0	0	9	5	1	19
E2	9	X	0	0	5	9	9	0	32
E3	9	9	X	0	9	0	5	1	41
E4	0	5	0	X	1	0	9	5	20
E5	0	5	1	1	X	1	9	1	18
E6	9	1	0	0	5	X	0	9	20
E7	5	1	1	1	1	1	X	5	19
E8	1	0	0	0	1	9	9	X	20
Suma	33	21	2	2	22	29	46	22	X

Apoyado en Planeación estratégica de Corona Funes, p.143.

G) Graficar a través de coordenadas las sumatorias verticales y horizontales de cada una de las estrategias. Para ello es necesario tabular las coordenadas en la *tabla No.36* y posteriormente graficarlas en la *figura No. 17*.

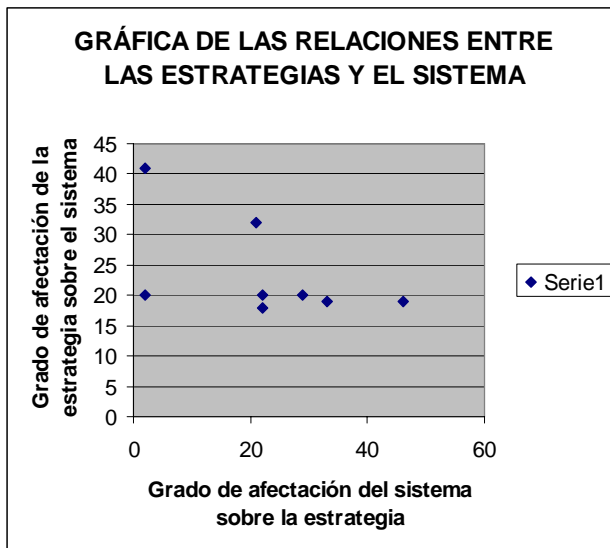
Tabla No.36. Coordenadas del sistema estratégico integral.

ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIA	Coordenadas (X,Y) Sumatoria de columna = X Sumatoria de renglón = Y
Promoción y publicidad. (E1)	(33,19)
Precio y calidad. (E2)	(21,32)
Capacitación de personal. (E3)	(2,41)
Relaciones con los proveedores. (E4)	(2,20)
Desarrollo de estructura organizacional. (E5)	(22,18)
Inversión. (E6)	(29,20)
Planeación administrativa y financiera. (E7)	(46,19)
Compras en grandes volúmenes. (E8)	(22,20)

Apoyado en Planeación estratégica de Corona Funes, p.145.

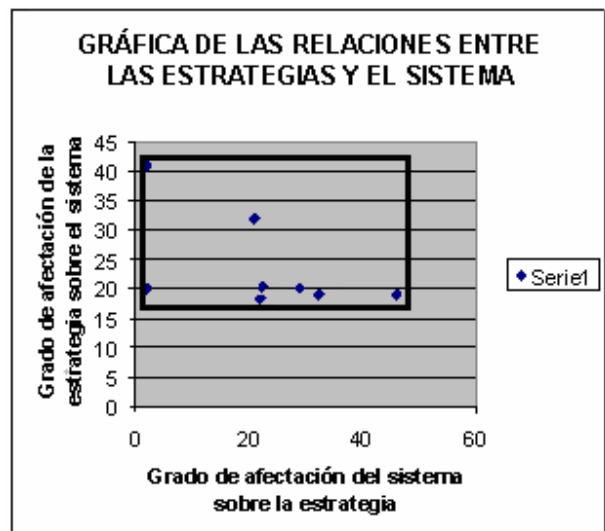
H) Determinar en la *tabla No. 18* la zona de influencia uniendo los valores mínimos y máximos de afectación en los ejes X-Y respectivamente.

Figura No.17. Relaciones de estrategia.



Apoyado en Planeación estratégica de Corona Funes, p.146.

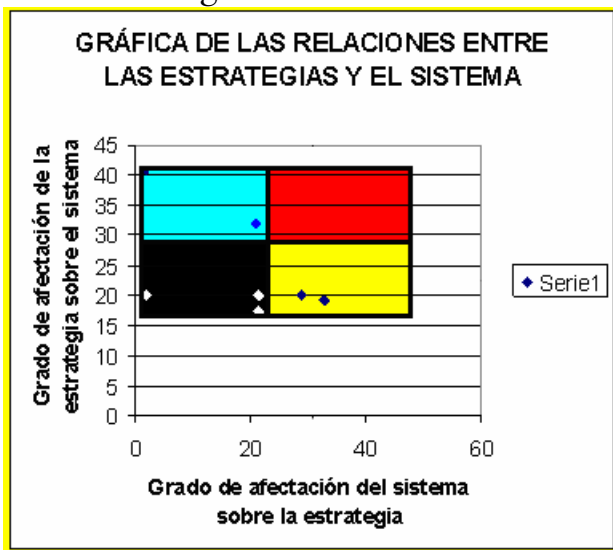
Figura No.18. Zona de influencia.



Apoyado en Planeación estratégica de Corona Funes, p.148.

I) Dividir la zona de influencia en cuatro cuadrantes:

Figura No.19. Cuadrantes de la zona de influencia.



- Cuadrante I. Área independiente. Estrategias que actúan en la organización de manera “casi autónoma” por lo que sus efectos al aplicarse son pobres. .
- Cuadrante II. Área dependiente. Las estrategias ubicadas en este cuadrante tienen poco impacto en el sistema pero éste se afectará por los cambios del sistema. Debido a lo anterior, al aplicarse otras

estrategias pueden quedar resueltas.

- Cuadrante III. Área interdependiente. Las estrategias ubicadas en esta zona son llamadas de resonancia porque son interdependientes y un cambio en ellas puede ocasionar círculos de efectos entre estrategia y organización.

- Cuadrante IV. Área Motriz. En este cuadrante se encuentran las estrategias cuyo impacto a la organización es alto y la organización a la estrategia es bajo.

J) Escribir a cada estrategia de acuerdo a las estrategias independientes, dependientes, interdependientes o motrices.

- Estrategias independientes.
 - Relación con los proveedores. (E4)
- Estrategias dependientes.
 - Precio y calidad. (E2)
 - Capacitación de personal. (E3)
 - Desarrollo de estructura organizacional. (E5)
 - Compras en grandes volúmenes. (E8)
- Estrategias interdependientes.
 - No hay
- Estrategias motrices.
 - Promoción y publicidad. (E1)
 - Inversión. (E6)
 - Planeación administrativa y financiera. (E7)

K) Realizar una breve descripción de las estrategias motrices.

Tabla No.37. Coordenadas del sistema estratégico integral.

ESTRATEGIAS MOTRICES	
ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN
E1 Promoción y publicidad.	Esta estrategia responde a la necesidad del incremento en el número de clientes debido a que es un negocio de reciente creación. Para realizar esta estrategia es necesario iniciar con una investigación de mercado para elegir la promoción y/o publicidad más adecuada de acuerdo a las necesidades de los clientes y en base a ello dirigir los recursos que se destinarán a esta estrategia así como las actividades necesarias para cumplirla.
E6 Inversión.	La inversión es una estrategia basada en el poco capital invertido por ello es necesario buscar la mejor opción de inversión ya sea incremento de capital de los socios, ingresos de un nuevo socio o un préstamo. Esta inversión se utilizará en el aumento de refacciones y accesorios con el objetivo de aumentar la variedad en almacén, disminuir el tiempo de reparación y costo de traslado en compras pequeñas a los proveedores.
E7 Planeación administrativa y financiera.	Establecer un sistema de planeación administrativa y financiera adecuada tiene el objetivo de lograr un crecimiento constante a través de un precio competitivo y calidad en los procesos.

Apoyado en Planeación estratégica de Corona Funes, p.153.

3.11. ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Las estrategias operativas nos ayudarán para consolidar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades, detener el impacto de las amenazas y sobre todo para alcanzar los objetivos estratégicos.

Para poder elaborar las estrategias operativas es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Escribir en un cuadro las fortalezas y debilidades del taller de “*Reparación Profesional de Herramientas*”.
- b) Escribir las acciones necesarias para superar las debilidades.

En la *tabla No.38 y 39* se observarán las fortalezas, debilidades y objetivos estratégicos tomando como punto de referencia las áreas críticas de esta empresa con la finalidad de relacionarlos y en base a ello definir las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos.

Tabla No.38. Estrategias operativas.

ESTRATEGIAS OPERATIVAS			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREAS CRÍTICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Estructura horizontal y flexible. Buena comunicación con proveedores, trabajadores y clientes. Proceso de reparación constante. Trabajo en equipo.	Carece de organigrama y de perfil de puestos. Tiene estructura y funciones implícitas pero no manual de organización.	Organización	Aumentar la productividad debido al correcto aprovechamiento de los recursos.
Actualización de conocimiento. Sueldo competitivo. Buen ambiente de trabajo. Capacitación constante y competitiva.	No existe seguro social. Falta de bonos de puntualidad y productividad.	Recursos humanos	Aumentar la productividad debido al correcto aprovechamiento de los recursos. Aumentar el crecimiento de esta empresa.
Elaborado por Carmen Martínez.			

Tabla No.39. Estrategias operativas.

ESTRATEGIAS OPERATIVAS			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREAS CRÍTICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Conocimiento del proceso de reparación. Excelente reparación. Cumplimiento de tiempos de entrega. Programación de reparaciones.</p>	<p>Métodos y procedimientos que no se encuentran por escrito. Falta variedad en refacciones. Local pequeño.</p>	<p>Proceso de reparación.</p>	<p>Aumentar la productividad debido al correcto aprovechamiento de los recursos.</p>
<p>Descuentos y obsequios. Publicidad directa. Etiquetas del negocio en combis.</p>	<p>Publicidad de poco impacto. Imagen ganada diariamente. Logotipo muy simple.</p>	<p>Comercialización.</p>	<p>Aumentar el crecimiento de esta empresa.</p>
<p>Gastos programados. No se gasta ni en luz ni en agua. Bajo costo de renta. No existen deudas. Liquidez y reinversión.</p>	<p>Gastos pequeños por falta de refacciones. Poca ganancia. Falta de inversión.</p>	<p>Finanzas.</p>	<p>Garantizar la calidad a nuestros clientes. Incrementar la solidez y rentabilidad. Aumentar el crecimiento de esta empresa.</p>
<p>Lista actualizada de precios. Diagramas. Respaldo semanal de información. Se ocupa la capacidad instalada. Mantenimiento preventivo. Buen método de trabajo. Investigación de proveedores.</p>	<p>Carece de torno y prensa. Computadora con poca capacidad.</p>	<p>Tecnología.</p>	<p>Garantizar la calidad a nuestros clientes.</p>
<p>Base de datos actualizada. El grado de confidencialidad. Integración de trabajadores.</p>	<p>No existe ningún sistema para la toma de decisiones.</p>	<p>Sistemas Información.</p>	<p>Garantizar la calidad a nuestros clientes.</p>
<p>Eficiencia y rapidez en la reparación. Puntualidad en la entrega. Respeto de garantía.</p>		<p>Productos y servicios.</p>	<p>Aumentar el crecimiento de esta empresa.</p>

Elaborado por Carmen Martínez.

Una vez especificados los objetivos estratégicos de acuerdo al área crítica y a las fortalezas y debilidades es necesario definir brevemente las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos. Por ello a continuación se presentarán dichas actividades de acuerdo a los objetivos estratégicos.

Área crítica: Organización.

Objetivo estratégico: Aumentar la productividad debido al correcto aprovechamiento de los recursos así como del seguimiento del proceso de reparación.

Actividades:

- Definir los niveles de autoridad y tramo de control de los puestos.
- Elaborar un organigrama.
- Definir las funciones de cada puesto.
- Escribir el perfil de puestos y la descripción de los mismos.
- Elaborar un manual de organización.

Área crítica: Recursos humanos.

Objetivo estratégico: Aumentar la productividad debido al correcto aprovechamiento de los recursos así como del seguimiento del proceso de reparación.

Actividades:

- Tomar opiniones de socio, gerente, mecánicos y recepcionista para comenzar a definir parámetros de evaluación.
- Definir parámetros de evaluación de los trabajadores de acuerdo a productividad y puntualidad.
- Dar a conocer los parámetros de evaluación de los bonos de productividad y puntualidad.

Área crítica: Recursos humanos.

Objetivo estratégico: Aumentar el crecimiento de esta empresa debido a un incremento en la cartera de los clientes, capacitación de los trabajadores y calidad en las reparaciones.

Actividades:

- Mantener buenas relaciones con los proveedores quienes reciben la capacitación directa por la matriz con el objetivo de transmitir a esta empresa su conocimiento.
- El gerente deberá acudir a los proveedores a recibir capacitación.
- El gerente transmitirá en la práctica y dentro de su horario de trabajo la capacitación a los mecánicos.

Área crítica: Recursos humanos.

Objetivo estratégico: Aumentar la productividad debido al correcto aprovechamiento de los recursos así como del seguimiento del proceso de reparación.

Actividades:

- Definir las funciones y responsabilidades de cada trabajador.
- Dar a conocer las funciones y responsabilidades.
- Actualizar las funciones y responsabilidades.

Área crítica: Recursos humanos.

Objetivo estratégico: Aumentar el crecimiento de esta empresa debido a un incremento en la cartera de los clientes, capacitación de los trabajadores y calidad en las reparaciones.

Actividades:

- Solicitar al contador los requisitos para dar de alta a los trabajadores ante el Seguro Social (IMSS).
- Cubrir los requisitos como empresa para ser capaz de brindar seguro social a los trabajadores.
- Solicitar a los trabajadores sus documentos para darlos de alta.
- Conocer y cumplir las disposiciones del IMSS.

Área crítica: Proceso de reparación.

Objetivo estratégico: Aumentar la productividad debido al correcto aprovechamiento de los recursos así como del seguimiento del proceso de reparación.

Actividades:

- Elaborar todo el proceso de reparación.
- Calcular lo que le cuesta a la empresa no realizar las reparaciones con calidad desde la primera vez.
- Establecer puntos estratégicos que son primordiales para medir la calidad.
- Determinar y dar a conocer los parámetros de evaluación de la calidad.
- Verificar en un período de un mes para comparar si aumentó la cantidad de reparaciones efectuadas.

Área crítica: Proceso de reparación.

Objetivo estratégico: Aumentar la productividad debido al correcto aprovechamiento de los recursos así como del seguimiento del proceso de reparación.

Actividades:

- Elaborar todo el proceso de reparación.
- Dar a conocer a los integrantes de la empresa el proceso de reparación.
- Concientizar a los trabajadores de la importancia de su trabajo.

Área crítica: Proceso de reparación.

Objetivo estratégico: Aumentar la productividad debido al correcto aprovechamiento de los recursos así como del seguimiento del proceso de reparación.

Actividades:

- Tabular las refacciones y accesorios más utilizados o solicitados.
- Hacer un estudio comparativo de los proveedores para saber con quién comprar.
- Realizar una lista de pedidos de acuerdo a cada proveedor.
- Hacer una programación de compras para mantener en el almacén variedad de refacciones y accesorios.

Área crítica: Comercialización.

Objetivo estratégico: Aumentar el crecimiento de esta empresa debido a un incremento en la cartera de los clientes, capacitación de los trabajadores y calidad en las reparaciones.

Actividades.

- Saludar al cliente.
- Recibir la herramienta.
- Escuchar los problemas que la herramienta le ha dado al cliente y cómo fue que se descompuso.
- Revisar la herramienta y encontrar el problema de la falla.
- Cotizar la herramienta.
- Explicar al cliente las refacciones a cambiar, costo, mantenimiento y cualquier otra duda.
- Autorización de la herramienta.
- Entregar la herramienta al cliente.
- Dar garantía si el cliente tuvo problema con la reparación.
- Si todo el proceso de reparación y atención se realiza satisfactoriamente el cliente recomendará a la empresa con otras personas.

Área crítica: Comercialización.

Objetivo estratégico: Aumentar el crecimiento de esta empresa debido a un incremento en la cartera de los clientes, capacitación de los trabajadores y calidad en las reparaciones.

Actividades:

- Recibir opiniones de los integrantes de la empresa sobre el logotipo.
- Seleccionar el logotipo que más se identifique tanto con el giro de la empresa como con el segmento de mercado.
- Acondicionar el logotipo a las condiciones requeridas.
- Dar a conocer el logotipo en sus diferentes presentaciones (tarjetas de presentación, facturas, rótulos, etc.).

Área crítica: Finanzas.

Objetivo estratégico: Incrementar la solidez y rentabilidad a través de un aumento en la cartera de nuestros clientes así como de la reinversión de un porcentaje de la ganancia.

Actividades:

- Realizar un estudio comparativo de las características de los proveedores y competidores.
- Proporcionar descuentos u obsequios a los clientes para asegurar su retorno sin afectar las utilidades de la empresa.

Área crítica: Finanzas.

Objetivo estratégico: Incrementar la solidez y rentabilidad a través de un aumento en la cartera de nuestros clientes así como de la reinversión de un porcentaje de la ganancia.

Actividades:

- Presentación de la empresa.
- Administración correcta de los gastos.
- Enseñar a trabajar en equipo.
- Mantener contentos a los trabajadores.
- Realizar eficientemente el proceso de reparación que incluye atención a clientes.

Área crítica: Finanzas.

Objetivo estratégico: Incrementar la solidez y rentabilidad a través de un aumento en la cartera de nuestros clientes así como de la reinversión de un porcentaje de la ganancia.

Actividades:

- Hacer un reporte mensual en excel de la ganancia obtenida por descuentos proporcionados.
- Hacer una relación de las refacciones y accesorios más utilizados o en su caso vendidos.
- En base a ello reinvertir la ganancia mensual de los descuentos proporcionados.

Área crítica: Tecnología.

Objetivo estratégico: Aumentar el crecimiento de esta empresa debido a un incremento en la cartera de los clientes, capacitación de los trabajadores y calidad en las reparaciones.

Actividades:

Si no se cuenta con la herramienta adecuada.

- Realizar un estudio de la importancia de contar dicha herramienta de trabajo.
- Investigar su función, importancia y si su función puede ser realizada por una herramienta de trabajo que se tenga en el taller, elaborar tablas de costo comparado, formas de pago y sobre todo si se tiene el capital para comprarla.
- Tomar la decisión de comprar o no.

Área crítica: Sistemas de información.

Objetivo estratégico: Aumentar el crecimiento de esta empresa debido a un incremento en la cartera de los clientes, capacitación de los trabajadores y calidad en las reparaciones.

Actividades:

- Acudir a algunos competidores y preguntar sobre el costo de las reparaciones más realizadas.
- Anotar el costo de las reparaciones más realizadas.
- Dar a menor costo.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTAS

El capítulo destinado a las propuestas será dividido en dos partes:

- ✦ Propuestas realizadas y tomadas en cuenta durante el proceso de elaboración de este proyecto.
- ✦ Propuestas que serán presentadas para la aprobación de los socios.

4.1. PROPUESTAS REALIZADAS

El capítulo de propuestas realizadas se presentarán las dos primeras etapas del proceso administrativo: Planeación y organización.

4.1.1. PLANEACIÓN

En la etapa de planeación se propuso definir la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias de la empresa; términos presentados en el capítulo anterior.

Posteriormente en este capítulo se presentará el reglamento interno de la empresa, políticas, filosofía, objetivos específicos y un procedimiento general de la empresa

4.1.1.1. REGLAMENTO INTERNO

1. Siempre utilizar bata de trabajo.
2. Utilizar lentes de protección cuando sea necesario.
3. Al ocupar solventes se deberá utilizar la protección adecuada. (Guantes, anteojos, bata, cubre bocas).
4. Esta empresa expedirá facturas solo si el cliente presenta una copia del R.F.C.
5. Todos los trabajadores deben cumplir con el horario de trabajo.
6. Las horas extra de trabajo se pagan al doble.
7. El pago de los sueldos siempre será los días sábado de cada semana.
8. Los trabajadores tendrán un día de descanso obligatorio.
9. Si un trabajador llega a faltar un día de trabajo este será descontado proporcionalmente.
10. Los trabajadores contarán con una hora de comida.

4.1.1.2. POLÍTICAS

1. Antes de conectar cualquier tipo de herramienta eléctrica quitar cualquier tipo de accesorio.
2. Conectar las máquinas solamente en conectores con protección de cortos circuitos.
3. Nunca detener el funcionamiento de una máquina con las manos.
4. No se dará un presupuesto si la máquina no fue revisada con anterioridad salvo cotizaciones sencillas como cambio de cable, carbones o servicio de limpieza.
5. Limpiar la herramienta después de usarla.
6. Brindar orientación al cliente de acuerdo a:
 - a. Herramienta comprada.
 - b. Uso adecuado de la herramienta.
 - c. Accesorios que el cliente puede utilizar.
 - d. Consejos de mantenimiento.
7. Antes de entregar una máquina al cliente, ésta debe ser probada.
8. Antes de realizar un pedido se debe revisar la existencia de cada refacción.
9. Verificar los precios de lista antes de cotizar cualquier reparación y/o venta de maquinaria eléctrica.
10. No se puede hacer ninguna reparación si antes no fue autorizada por la persona que corresponde al nombre de la orden de trabajo.
11. El lapso en la entrega de la herramienta será de 1hr. a 3 días dependiendo de la existencia de la refacción.
12. Proporcionar descuentos a los clientes constantes.
13. Buscar la adaptación de refacciones cuando ya no hay en línea.
14. Explicar al cliente todas las dudas a cerca de las reparaciones realizadas o de las máquinas compradas.
15. Enfatizar en el mantenimiento de la máquina y del uso correcto de la misma.
16. En caso de algún error el personal puede regalar algún accesorio al cliente siempre y cuando pida consentimiento al gerente de la empresa y explique el motivo.
17. Las máquinas reparadas sólo se entregaran si la persona autorizada muestra la nota de remisión o su credencial de elector en caso de olvido o extravío de nota.
18. Brindar a los clientes un contacto directo mecánico-cliente.
19. Brindar garantía de 30 días sobre la reparación de la máquina eléctrica.
20. Brindar garantía de un año sobre defecto de fabricación en herramienta nueva.
21. Revisar que coincidan las refacciones con la factura de compra.

4.1.1.3. FILOSOFÍA

“Reparación Profesional de Herramientas” ve a cada uno de sus clientes como una parte fundamental del taller y les ofrece un mejor servicio que cualquier otro centro, distribuidor o taller de reparación del mismo ramo con los fundamentos y bases planteadas para lograr sus objetivos.

Los valores que distinguen a la empresa son: Honestidad, seguridad, respeto, puntualidad y compromiso para clientes y trabajadores para así obtener los objetivos planteados.

“Reparación Profesional de Herramientas” a diferencia de sus competidores ofrece a sus clientes respeto, comunicación y la asesoría necesaria para que el cliente quede satisfecho con la empresa y con el servicio prestado ya que todos los clientes son importantes puesto que se ve a cada uno como un integrante más de esta empresa y no como un cliente más.

Otro punto a resaltar es el precio ofrecido a toda persona a diferencia de la competencia. Motivo por el cual es más accesible al público en general.

La ubicación del negocio es mucho mejor a comparación de los competidores debido a que existen muchos clientes cercanos.

Las refacciones y accesorios ofrecidos son originales, por tal motivo brinda la seguridad de un mejor desempeño tanto en la máquina como en el trabajo realizado.

La filosofía se encuentra basada según lo expresado a continuación:

Cientes

- Refacciones originales.
- Satisfacción de sus necesidades.
- Cumplimiento de las promesas proporcionadas por los trabajadores.
- Reparación efectuada con calidad.
- Respeto de la garantía ofrecida.
- Cumplimiento del tiempo de entrega en la reparación de herramientas.
- Brindar explicación de las dudas de cliente.
- Todos los clientes son importantes.

Empleados

- Respeto de los horarios de trabajo, días de descanso y horas de comida.
- Cumplimiento de promesas.
- Gratificación por el cumplimiento de sus funciones.
- Pago de sueldo justo y oportuno.
- Brindar las condiciones y herramientas necesarias para realizar su trabajo.
- Contemplar opiniones sobre las necesidades de la empresa o cliente.
- Trato equitativo.
- Confianza proporcionada.

Socios

- Distribuir equitativamente las utilidades obtenidas del negocio.
- Trato equitativo.
- Brindar información requerida en el momento que sea solicitada.

Proveedores

- Respeto.
- Pago oportuno.
- Cumplimiento en el pedido solicitado.

Gerente

- Libertad de decisión.
- Respeto por las decisiones que se toman.
- Pago oportuno.
- Confianza proporcionada.
- Felicitación por el trabajo realizado.

4.1.1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Organización:

- Definir las funciones de cada miembro de la organización para poder brindar un buen servicio.

Recursos humanos:

- Establecer bonos de productividad a los trabajadores con la finalidad de evitar la rotación de personal.
- El crecimiento también debe ser a través de una capacitación continua de nuestros empleados sobre nuevos modelos de herramientas que salen al mercado.
- Proporcionar seguro a cada uno de los trabajadores.
- Elaborar manuales de organización y procedimientos.
- Mantener contentos a los trabajadores.

Proceso productivo:

- Promover la calidad a través del servicio de limpieza.
- Colocar a las herramientas refacciones originales y que aguanten la potencia de las herramientas.

Sistemas de información:

- Actualizar constantemente la lista de precios proporcionado por los proveedores.
- Actualizar constantemente la comparación de los precios de la competencia.

Tecnología:

- Aprovechar todos los recursos con los que cuenta la empresa para aumentar la productividad debido una correcta distribución de los mismos.

Productos y servicios:

- Garantizar la calidad a nuestros clientes a través de bajo costo de reparación, servicio y garantía en cada una de las reparaciones efectuadas.
- Lograr un crecimiento continuo a través de herramientas reparadas con calidad.
- Explicar a nuestros clientes la causa de la reparación, las piezas que se deben cambiar, el costo de cada pieza, el cuidado correcto de la máquina y el mantenimiento de la misma.
- Aumentar la productividad con el incremento del número de reparaciones efectuadas gracias al buen servicio proporcionado.
- Aumentar la productividad de acuerdo a un incremento paulatino en refacciones del almacén para mantener el mínimo.

Finanzas:

- Incrementar la solidez y rentabilidad a través de un aumento en la cartera de nuestros clientes.
- Aprovechar las ventajas de los proveedores y las desventajas de los competidores para aumentar las utilidades.
- Invertir un porcentaje de las utilidades en inventario para tener variedad en refacciones y así disminuir, tiempo y costo debido en compras pequeñas.

Comercialización:

- Aumentar el crecimiento de la empresa debido a un incremento en la cartera de los clientes.
- Utilizar la publicidad directa como medio de difusión para el crecimiento de la empresa.

4.1.1.5. PROCESO GENERAL DE REPARACIÓN

Este proceso se presenta en la *tabla No.40*.

Tablas No.40. Proceso general de reparación.

PROCESO GENERAL DE REPARACIÓN					HOJA: 1 DE 3
No	RECEPCIÓN	PROVEEDORES	ALMACÉN	MESA DE TRABAJO	CLIENTES
1			1. Hacer relación de existencias.		
2			2. Solicitar faltantes.		
3	3. Solicitar pedido al proveedor correspondiente.				
4		4. Recibir orden de pedido.			
5		5. Elaborar facturas.			
6		6. Entrega y cobranza de pedido.			
7			7. Recibir, verificar y pagar el pedido.		
8			8. Ordenar el pedido en el lugar indicado.		
9					9. Llevar máquina.
10	10. Recibir máquina.				
11	11. Llenar orden de trabajo.				
12				12. Revisar y cotizar la herramienta eléctrica.	
13				13. Entregar cotización a recepción.	
14				14. Llevar máquina a almacén.	
15			15. Recibir máquina del área de trabajo.		

Elaboró y revisó: Ma. del Carmen Mtz. Santos	Autorizó: Ma. Elena Flores Becerril
---	--

Tablas No.40. Proceso general de reparación.

PROCESO GENERAL DE REPARACIÓN					HOJA: 2 DE 3
No	RECEPCIÓN	PROVEEDORES	ALMACÉN	MESA DE TRABAJO	CLIENTES
16 17	16. Hablar al cliente para verificar autorización de la reparación.				17. Autorizar máquina para reparación.
18 19	18. Indicar orden de reparación a almacén.		19. Recibir orden de reparación.		
20			20. Enviar máq. al área de la mesa de trabajo.		
21 22			21. Buscar refacciones y llevarlas a la mesa de trabajo.	22. Recibir refacciones.	
23				23. Efectuar la reparación.	
24				24. Probar funcionamiento de la máquina.	
25 26			26. Recepción de máquina reparada.	25. Entregar la herramienta al almacén.	
27			27. Notificación a recepción de la máquina reparada.		
28	28. Recibir notificación de la máquina reparada.				

Elaboró y revisó: Ma. del Carmen Mtz Santos	Autorizó: Ma. Elena Flores Becerril
--	--

Tablas No.40. Proceso general de reparación.

PROCESO GENERAL DE REPARACIÓN					HOJA: 3 DE 3
N o	RECEPCIÓN	PROVEEDORES	ALMACÉN	MESA TRABAJO	DE CLIENTES
29					29. Mostrar nota de remisión.
30					30. Pedir máquina.
31	31. Recibir nota de remisión.				
32	32. Solicitar máquina a almacén.				
33					
34			33. Buscar y llevar la máquina a recepción.		
35	35. Cobrar.		34. Mostrar el funcionamiento de la máquina al cliente.		
36	36. Poner sello de pagado y fecha de entrega a la nota de remisión.				
37	37. Entregar la nota de remisión al cliente o la factura si es requerida.				
38			38. Entregar la máquina al cliente.		
39					39. Recibir máquina y nota de remisión o factura si fue requerida.

Elaboró y revisó:
Ma. del Carmen Mtz Santos

Autorizó:
Ma. Elena Flores Becerril

4.1.2. ORGANIZACIÓN

En la etapa de organización se propuso la elaboración del organigrama presentado a continuación:

Figura No.20. Organigrama general.



Elaborado por Carmen Martínez

4.2 PROPUESTAS

- Aprovechar todos los recursos con los que cuenta la empresa a través de una correcta distribución de los mismos.
- Detectar las necesidades de la organización y plantear la solución a sus problemas a través de argumentos sólidos.
- Investigar el correcto funcionamiento del flujo de efectivo y de inventario para establecer los métodos de control si esto es necesario.
- Realizar un estudio para conocer las necesidades de los clientes y en base a ello mejorar el servicio ofrecido.
- Aprovechar las ventajas y desventajas de competidores y proveedores.
- Sustentar cada una de las recomendaciones.
- Continuar con las reinversiones y hacer un comparativo de gastos contra ventas.
- Realizar gráficas de ventas mensuales para la visualización de utilidades.
- Dar de alta a los trabajadores ante el IMSS y respetar sus prestaciones.
- Capacitación constante de los trabajadores.
- Definición de las funciones de cada trabajador.
- Actualización de los precios en la base de datos.
- Comprar un torno en un período no mayor de dos años.
- Establecer los procedimientos necesarios para tener calidad y eficiencia en cada una de las reparaciones.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se aplicó el proceso de planeación estratégica en un taller llamado *“Reparación Profesional de Herramientas”* dedicado a la reparación y venta de herramienta eléctrica (taladros, lijadoras, caladoras, pulidoras, esmeriles, atornilladores, sierras, etc.), accesorios (seguetas, discos, brocas, lijas, etc.) y refacciones (carbones, portacarbones, switches, cables, armaduras, campos, etc.) de todas las marcas principalmente: Bosch, Black & Decker, Skil, Makita, Milwaukee, Dewalt, Dremel, Metabo, Vermon América, Porter Cable, Delta, Kwikset, Atlas Copco, etc.

Esta empresa inició sus actividades sin una planeación previa, este motivo fue el que lo llevó a enfrentarse a problemas como falta de refacciones, accesorios, herramientas, personal, clientes y sobre todo de financiamiento, sin embargo sus dos socios lograron un crecimiento paulatino. En el primer trimestre las ventas eran muy bajas pero en los trimestres posteriores incrementaron así como el número de sus clientes.

La aplicación del concepto de planeación estratégica en este taller provocó la formulación de las siguientes conclusiones:

La planeación estratégica me dio la oportunidad de conocer las características del negocio y del ambiente que lo rodea conservando las características positivas y dándole solución a las negativas para así construir su misión, visión, estrategias, objetivos y políticas.

La misión y la visión son conceptos que al establecerse adecuadamente delimitan el campo de acción para que la empresa dirija hacia un mismo punto las estrategias y objetivos para lograr con ello eficiencia, calidad en el servicio y sobre todo productividad.

El análisis FODA aportó las herramientas adecuadas para tomar la gran decisión sobre los cambios que se llevaron a cabo en el negocio. Para determinar este diagnóstico me apoyé en la investigación documental y de campo aplicando cuestionarios, cédula de observación y entrevistas.

El taller cumplió en Junio de 2007 un año desde que inició sus actividades y en el transcurso se ha consolidado como uno de los mejores talleres de la zona. Se ha enfrentado a un sin fin de problemas pero los ha afrontado correctamente. Ha logrado ser muy competitivo puesto que el mercado que acudía a otros negocios similares ha ingresado a la lista de clientes del taller de *“Reparación Profesional de Herramientas”*.

El éxito del taller de *“Reparación Profesional de Herramientas”* se debió a lo siguiente:

- ❑ A pesar de ser una empresa familiar se han delimitado las funciones para cada socio. El primero aporta el capital y no interviene en las decisiones internas mientras que el segundo administra la empresa en general. A partir de esta división de funciones se evitó la duplicación de órdenes. Además el gerente tiene las siguientes funciones a su cargo: Administrativa, técnica y capacitación. Todo lo anterior ha llevado a mecánicos capacitados que actualmente proporcionan un gran servicio.
- ❑ *“Reparación Profesional de Herramientas”* ofrece a sus clientes un mejor servicio que cualquier otro distribuidor o taller de reparación.
- ❑ También ofrece respeto, comunicación y la asesoría necesaria para que el cliente quede satisfecho con la empresa y con el servicio prestado porque todos los clientes son importantes puesto que se ve a cada uno como una parte fundamental de esta empresa y no como un cliente común y corriente.

En la aplicación de la misión, visión, objetivos estratégicos, análisis FODA y planteamiento de las estrategias tuve la oportunidad de observar la situación en la que se encuentra este taller y poner en práctica los conocimientos aprendidos en el transcurso de la carrera de la Licenciatura en Administración. Pero realmente existe una gran diferencia entre la lectura de casos empresariales de la escuela y la práctica misma porque regularmente se habla de empresas grandes que cuentan con procesos y funciones bien delimitadas y no de negocios que aunque pequeños también buscan progresar pero no tienen las herramientas necesarias ni los conocimientos para lograrlo.

El taller de *“Reparación Profesional de Herramientas”* tiene varias ventajas a comparación de sus competidores por el conocimiento que posee el gerente pero necesita un poco más de inversión en compra de refacciones, accesorios y herramientas así como en promoción.

Por último se concluye que la planeación estratégica si se aplica adecuadamente es un modelo que al seguirse brindará a cualquier negocio la habilidad para ser una empresa exitosa.

El lenguaje utilizado en el proyecto de planeación estratégica aplicado a un pequeño taller de reparación de herramienta eléctrica del Estado de México fue muy sencillo. Este lenguaje sencillo se convirtió en un factor básico e importante para poder comprender de herramienta, reparación, procedimientos y con ello detectar problemas y plantear las propuestas de solución a los socios y trabajadores.

Pero cabe recordar que no es un fin sino un comienzo porque “Un buen administrador es una persona que puede aplicar los conceptos administrativos a cualquier empresa sin importar su tamaño o condición en la que se encuentre” y siempre habrá nuevos conocimientos que aplicar.

BIBLIOGRAFÍA

1. BOSQUEL, Teresa. *Investigación elemental*, 3ª ed., 3ª reimp., Trillas, México, 1988.
2. CÁZAREZ, Laura, Et. Alt. *Técnicas actuales de investigación documental*, Trillas, México, 1991.
3. CORONA, Rafael. *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, 1ª ed., 2ª reimp., Sicco, México, 2001.
4. FERNÁNDEZ, José Antonio. *El proceso Administrativo*, 2ª ed., Diana, México, 1996.
5. FRANKLIN, Benjamín. *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, Mc Graw-Hill, México, 2002.
6. GALINDO, Jesús. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, 1ª ed., 1ª reimp., Pearson Educación, México, 1998.
7. ROBBINS, Stephen. *Administración. Teoría y práctica*, 4ª ed., Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
8. SERNA, Humberto. *Gerencia estratégica. Planeación y gestión*, 7ª Ed., 2ª reimp., 3R Editores, Colombia, 2002.
9. STEINER, George. *Planeación estratégica*, 1ª ed., 16ª reimp., Compañía Editorial Continental, México, 1993.
10. VALDÉS, Luis. *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, 1ª ed., FCA., México, 2005.