

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADO(S) EN CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS.**

TEMA: FINANZAS

**SUBTEMA: PLAN ESTRATEGICO PARA LA MICROEMPRESA REPUESTOS
PARA MOTOS LA UNIDAD PARA EL PERIODO 2014-2018**

AUTORES: BRA. JESSLING TATIANA ESCOTO MARTINEZ.

BR. RAMIRO DE LA CRUZ LECHADO URROZ.

TUTOR: MSC. JOSÉ EVENOR MORALES GARAY.

MANAGUA, JUNIO 2015



i. DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo:

Primeramente a Dios: Por el don de la sabiduría que nos ha dado para finalizar este semestre con éxito y con ello una de nuestras metas.

A nuestros padres: Que con sus esfuerzos, apoyo económico, consejos y ejemplos nos han permitido crecer en un camino mejor forjando así nuestro destino hacia el futuro.

Muy especialmente a nuestro tutor del área de SEMINARIO DE GRADUACION MSC. JOSE EVENOR MORALES GARAY, ya que ha sabido instruirnos con sus conocimientos a lo largo de este semestre.



ii. AGRADECIMIENTO

A Dios: por ser nuestro creador.

A nuestros padres: porque son los responsables de nuestra formación personal y profesional.

A nuestros profesores: Porque nos han regalo su experiencia y sabiduría.

Al profesor José Evenor Morales Garay: Por ser nuestro guía en nuestro seminario de graduación.

Y a todos aquellos que de alguna manera contribuyeron a que este trabajo final, se llevara a cabo.

¡A todos ellos nuestro agradecimiento!



iii. VALORACION DEL DOCENTE

Managua, Nicaragua, 01 de junio del 2015.

Msc. Álvaro Guido Quiroz
Director del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas
Su Despacho.

Estimado Maestro Guido:

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Seminario de Graduación titulado con el tema: Finanzas y el sub-tema “**Plan estratégico para la microempresa repuestos para motos La unidad para el periodo 2014-2018**”, presentado por los bachilleres: Jessling Tatiana Escoto Martínez Carnet No. 10-20142-1 y Ramiro de la Cruz Lechado Urroz Carnet No. 10-20379-7, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública y Finanzas.

Este Informe Final reúne todos los requisitos metodológicos para el Informe de Seminario de Graduación que especifica la Normativa para las modalidades de Graduación como formas de culminación de estudios, Plan 1999, de la UNAN-Managua.

Solicito a usted fijar fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Sin más que agregar al respecto, deseándole éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

Msc. José Evenor Morales Garay
Tutor



iv. RESUMEN

Nicaragua es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala donde las Pymes, conjuntamente con las microempresas, representan al menos el 90% del parque empresarial nacional. No obstante de la importancia que tienen las pymes en la economía del país, podemos decir que repuestos para motos “La unidad” enfrentan un serio problema que estanca su desarrollo, como es la no implementación de un buen plan estratégico. Este estudio se desarrolló con el objetivo de Evaluar la estructura de la microempresa Repuestos para motos “la unidad” para el establecimiento de un plan estratégico para el periodo 2014-2018.

Para el llevar a cabo este trabajo se diseñaron y aplicaron algunos instrumentos de investigación coherentes con el proceso técnico de la planificación estratégica, los mismos que permitieron la obtención de información relacionada con el diagnóstico situacional de la microempresa en estudio, tanto a nivel interno como externo, información que fue procesada, analizada e interpretada, dando como resultado la propuesta del plan estratégico, mediante procedimientos altamente participativos, como mecanismo que garantiza elevados niveles de compromiso de los involucrados para lograr su cumplimiento.



Se hace constar Conclusiones , a las que se ha llegado luego del estudio realizado en el Proceso de la Planificación Estratégica, la misma que los propietarios podrán tomar en consideración para implementarlas y de esta manera ayudará a que su microempresa siga creciendo y desarrollándose de la mejor manera.

Mediante el desarrollo de este trabajo, la microempresa repuestos para motos “la unidad.” contará con un Plan Estratégico eficaz y de fácil entendimiento, el cual le servirá de herramienta para la toma de decisiones y fijar lineamientos de acción el cual oriente a las decisiones y los resultados que se presenten teniendo así una visión hacia el futuro, y así cumplir con los objetivos de este plan estratégico como lo es llegar ser un distribuidor potencial de repuestos para motos consiguiendo posicionarse en el mercado con un perfil de prestigio ante empresas similares dedicadas a la misma actividad, pasando de ser microempresa a pequeña empresa.



v. Índice

i.	DEDICATORIA.....	i
ii.	AGRADECIMIENTO.....	ii
iii.	VALORACION DEL DOCENTE.....	iii
iv.	RESUMEN.....	iv
v.	INDICE.....	v
I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	JUSTIFICACIÓN.....	3
III.	OBJETIVOS.....	5
IV.	DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	6
4.1	GENERALIDADES DE LAS FINANZAS.....	6
4.1.1	DEFINICIÓN.....	6
4.1.2	IMPORTANCIA.....	7
4.1.3	CLASIFICACIÓN DE LAS FINANZAS.....	9
4.1.4	ÁREAS DE LAS FINANZAS.....	12
4.1.5	ADMINISTRACION FINANCIERA.....	20
4.1.6	CONCEPTOS CLAVES EN LAS FINANZAS.....	23
4.2	GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	25
4.2.1	DEFINICIÓN.....	25
4.2.2	IMPORTANCIA.....	26
4.2.3	ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	27
4.2.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	28
4.2.5	CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	30
4.2.6	VENTAJAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	31
4.2.7	DESVENTAJAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	32
4.3	ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	33
4.3.1	ETAPA 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	33
4.3.2	ETAPA 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	50
4.3.3	ETAPA 3: DECLARACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	57
4.3.4	ETAPA 4: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	67



4.3.5 ETAPA 5: PLANES DE ACTUACIÓN	73
V. CASO PRÁCTICO.....	74
5.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	74
5.2. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES DE REPUESTO PARA MOTOS LA UNIDAD	79
5.3. ANALISIS DE LOS PROVEEDORES	82
5.4. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.	86
5.5. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA	88
5.6. SEGUNDA ETAPA: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION.....	89
5.7. TERCERA ETAPA: SISTEMA DE OBJETIVO CORPORATIVO: VISION, MISION, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	90
5.8. CUARTA ETAPA: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DEFINICIÓN DEL NEGOCIO Y ESTRATEGIA DE CARTERA.....	92
5.9. QUINTA ETAPA: PLAN DE ACCION.....	94
VI. CONCLUSIONES.....	96
VII. BIBLIOGRAFIA.....	99
VIII. ANEXOS.....	100



I. INTRODUCCIÓN

Toda microempresa debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la microempresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Es por esto la importancia de la planificación estratégica en una microempresa, ya que nos permite la aplicación de estrategias adecuadas para enfrentar especialmente a una marcada competencia y descubrir nuevas posibilidades de adentrarse en un mercado cada vez más competitivo.

La finalidad de este plan estratégico es ayudar a la microempresa repuestos para motos “la unidad” a tener un mejor desarrollo con un planteamiento claro de metas y objetivos, con políticas que le ayuden a aprovechar sus fortalezas minimizando sus debilidades, esto se lograra elaborando el plan estratégico para esta microempresa para un periodo determinado.

El presente informe se ha estructurado incluyendo las siguientes partes: El Resumen donde constan los puntos más relevantes del trabajo, la Introducción donde encontramos la importancia del tema, su aporte a la microempresa y la estructura del mismo, marco



teórico, en el que se recogen los principales conceptos teóricos que guiaron el proceso de planificación estratégica y facilitaron la comprensión de cada fase y sus principales conclusiones.

Para una mejor organización y comprensión de este trabajo lo dividimos en cuatro acápite donde estudiaremos las generalidades de las finanzas, explicaremos la importancia del plan estratégico en una organización, analizaremos las etapas que conlleva la elaboración de un plan estratégico y presentaremos un caso práctico aplicado a la microempresa repuestos para motos “la unidad” en el periodo 2014-2018.



II. JUSTIFICACIÓN

Con la realización del presente trabajo investigativo se evaluará la estructura de la microempresa Repuestos para motos la unidad localizada en unidad de propósito, Managua, para el establecimiento de un plan estratégico.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Es muy importante contar con un plan estratégico para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscando el compromiso de todos para descubrir lo mejor de la organización. El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que examinen como organización y si verdaderamente tienen un futuro que construir.



Esta investigación es de mucha utilidad para los propietarios de repuestos para motos la unidad ya que ampliará sus conocimientos relacionados con la implementación de estrategias a seguir para mejorar cada día en la microempresa, conocer los pasos a seguir para llegar a ser importadores de repuestos para motos y a su vez crecer de microempresa a pequeña empresa a medida que transcurre el tiempo. Repuestos para motos la unidad contara con un plan estratégico eficaz y de fácil entendimiento el cual le servirá de herramienta para la toma de decisiones y fijar lineamientos de acción el cual oriente a las decisiones y los resultados que se presenten en el futuro. Así como a los estudiantes de la carrera de ciencias económicas que se interesen en conocer a fondo el uso de un buen plan estratégico.



III. OBJETIVOS

Objetivo general:

- Elaborar un plan estratégico, para la microempresa repuestos para motos “La unidad” en el periodo 2014-2018.

Objetivos específicos:

- Estudiar las generalidades de las finanzas.
- Explicar la importancia del plan estratégico en las organizaciones.
- Analizar las etapas para la elaboración de un plan estratégico.
- Presentar un caso práctico de la elaboración de un plan estratégico aplicado a la microempresa repuestos para motos “La unidad” para el periodo 2014-2018

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

4.1 GENERALIDADES DE LAS FINANZAS

4.1.1 DEFINICIÓN

Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero. El ser humano está rodeado por conceptos financieros, el empresario, el bodeguero, el agricultor, el padre de familia, todos piensan en términos de rentabilidad, precios, costos, negocios buenos, malos y regulares. Cada persona tiene su política de consumo, crédito, inversiones y ahorro.

Las finanzas provienen del latín "finis", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

Entonces, ya definidas las finanzas como el arte de administrar el dinero, la administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero, el cual tiene como función básica la planificación necesaria de los fondos para el funcionamiento de un negocio.

Las áreas generales de las finanzas son tres:

- La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).
- Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorros en inversión).

- La inversión financiera (adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros).

Mientras que las responsabilidades básicas del gerente financiero son:

- Adquisición de fondos al costo mínimo (conoce de los mercados de dinero y capital, además de los mecanismos de adquisición de fondos en ellos).
- Convertir los fondos en la óptima estructura de activos (evalúa programas y proyectos alternativos).
- Controlar el uso del activo para maximizar la ganancia neta, es decir, maximizar la función: ganancia neta = ingresos - costos.
- Mantener el equilibrio entre los dividendos y los ingresos retenidos, asegurando así tanto la participación de los socios como los fondos para la reinversión.

4.1.2 IMPORTANCIA

Existen al menos cinco buenas razones para estudiar finanzas:

- Para administrar sus recursos personales.
- Para interactuar en el mundo de los negocios.
- Para lograr oportunidades de trabajos interesantes y gratificantes.
- Para tomar decisiones bien fundamentadas, como ciudadano, en asuntos públicos.
- Para enriquecerse intelectualmente.



Abordemos una de estas razones por separado:

En primer término, saber algo de finanzas les es útil para administrar sus propios recursos. En algunos casos deberá recurrir a los expertos. Hay muchos profesionales de las finanzas y empresas de servicios financieros que ofrecen asesoría en esta área: banqueros, corredores de bolsa, agentes de seguros y empresas que venden fondos de inversión y otros productos y servicios financieros. (Bodie Z. & Merton Robert C., (2003) Finanzas).

Una segunda razón para estudiar las finanzas es que en el mundo de los negocios es una esencial comprensión básica de esta. Incluso si usted no pretende especializarse en este campo, debe contar con una comprensión adecuada con los conceptos, las técnicas y terminología que utilizan los especialistas financieros, a fin de comunicarse con ellos y reconocer los límites de lo que pueden hacer por usted. (Bodie Z. & Merton Robert C., (2003) Finanzas).

En tercer lugar, quizás le interese la carrera de finanzas. En este campo existen diversas oportunidades de desarrollo muy gratificantes, así como una gratificante de especialidades por las que puede optar. La mayoría de los profesionales de las finanzas se desempeñan en el sector de servicios financieros de la economía, como la banca, los seguros o la administración de inversiones. (Bodie Z. & Merton Robert C., (2003) Finanzas).



En cuarto lugar, para tomar decisiones bien fundamentadas en asuntos públicos como ciudadano, usted debe contar con una comprensión básica del funcionamiento del sistema financiero, el cual constituye una parte importante de una infraestructura de una sociedad orientada al mercado. (Bodie Z. & Merton Robert C., (2003) Finanzas).

En quinto lugar, las finanzas pueden ser un fascinante campo de estudio desde un punto de vista estrictamente intelectual, y amplían nuestra comprensión de los que sucede en el campo real. (Bodie Z. & Merton Robert C., (2003) Finanzas).

4.1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS FINANZAS.

El estudio académico de las finanzas se divide principalmente en dos ramas, que reflejan las posiciones respectivas de aquel que necesita fondos o dinero para realizar una inversión, llamada finanzas corporativas, y de aquel que quiere invertir su dinero dándoselo a alguien que lo quiera usar para invertir, llamada valuación de activos. El área de finanzas corporativas estudia cómo le conviene más a un inversionista conseguir dinero, por ejemplo, si vendiendo acciones, pidiendo prestado a un banco o vendiendo deuda en el mercado. El área de valuación de activos estudia cómo le conviene más a un inversionista invertir su dinero, por ejemplo, si comprando acciones, prestando/comprando deuda, o acumulado dinero en efectivo.

Estas dos ramas de las finanzas se dividen en otras más. Algunas de las áreas más populares dentro del estudio de las finanzas son: Intermediación Financiera, Finanzas Conductistas, Microestructura de los Mercados Financieros, Desarrollo Financiero, Finanzas Internacionales, y Finanzas de Consumidor. Una disciplina recientemente



creada son las neurofinanzas, rama de la neuroeconomía, encargada del estudio de los sesgos cerebrales relacionados con el manejo de la economía.

4.1.3 FINANZAS PÚBLICAS

El estado constituye una persona jurídica dotada de voluntad, responsable de la obtención de determinados fines en beneficio colectivo, y dueña de un patrimonio integrado por los bienes que le permiten la realización material de estos fines.

Su voluntad aparece bajo la forma coercida, revisando el carácter de poder; o bajo la forma de simple voluntad, semejante a las personas privadas ofreciendo en este aspecto las facultades normales de ejercer derechos y contraer obligaciones.

Para este efecto, la organización constitucional establece un sistema de equilibrio entre las facultades de la autoridad y los derechos de los individuos, y estructura las bases orgánicas de los poderes públicos. Estos poderes son los órganos de expresión de la voluntad del estado y, según la descodificación tradicional se dividen en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. (Araneda Dör, H. (1994) Finanzas Públicas).

En la organización financiera nacional es necesario distinguir tres sectores básicos, sujetos a distinto régimen jurídico: El sector Fiscal Centralizado, El sector Fiscal Descentralizado y el sector Municipal. El primero es administrado por el presupuesto Fiscal o general, aprobado por la Ley. El segundo mediante el presupuesto propio de cada de cada institución autónoma, aprobado generalmente por derecho supremo y el tercero, por medio del presupuesto de cada municipalidad, aprobado por el concejo municipal.



4.1.3 FINANZAS CORPORATIVAS

Las finanzas corporativas son un área de las finanzas que se centra en las decisiones monetarias que hacen las empresas y en las herramientas y análisis utilizados para tomar esas decisiones. El principal objetivo de las finanzas corporativas es maximizar el valor del accionista. Aunque en principio es un campo diferente de la gestión financiera, la cual estudia las decisiones financieras de todas las empresas, y no sólo de las corporaciones, los principales conceptos de estudio en las finanzas corporativas son aplicables a los problemas financieros de cualquier tipo de empresa.

La disciplina puede dividirse en decisiones y técnicas de largo plazo, y corto plazo. Las decisiones de inversión en capital son elecciones de largo plazo sobre qué proyectos deben recibir financiación, sobre si financiar una inversión con propios deuda, y sobre si pagar dividendos a los accionistas. Por otra parte, las decisiones de corto plazo se centran en el equilibrio a corto plazo de activos y pasivos. El objetivo aquí se acerca a la gestión del efectivo, existencias y la financiación de corto plazo.

El término finanzas corporativas suele asociarse con frecuencia a banca de inversión. El rol típico de un banquero de inversión es evaluar las necesidades financieras de una Empresa y levantar el tipo de capital apropiado para satisfacer esas necesidades en sí. Así, las finanzas corporativas pueden asociarse con transacciones en las cuales se levanta capital para crear, desarrollar, hacer crecer y adquirir negocios.



4.1.3 FINANZAS PERSONALES

Las finanzas personales son la aplicación de las finanzas y sus principios de una persona o familia en su deseo de realizar sus actividades con la mejor distribución de dinero para ello. Así, deben reconocer cómo ocupar sus ingresos en educación, salud, alimentación, vestimenta, seguros, lujos, transporte, etc. Se deben tener en cuenta los ingresos, los gastos, los ahorros y siempre estableciendo los riesgos y los eventos futuros. Parte de las finanzas personales son los cheques, las cuantas de ahorro, las tarjetas de crédito, los préstamos, las inversiones en el mercado de valores, los planes de jubilación, los impuestos, etc.

4.1.4 ÁREAS DE LAS FINANZAS

Las áreas principales de las finanzas se pueden resumir revisándolas oportunidades de desarrollo profesional de las finanzas. Para mayores conveniencias, estas oportunidades se pueden dividir en dos grandes partes: servicios financieros y administración financiera.

4.1.4 MERCADOS DE DINEROS Y DE CAPITALLES

El mercado de dinero es en el que se negocian instrumentos de deuda a corto plazo, con bajo riesgo y con alta liquidez que son emitidos por los diferentes niveles de gobierno, empresas e instituciones financieras. Los vencimientos de los instrumentos del mercado de dinero van desde un día hasta un año pero con frecuencia no sobrepasan los 90 días. Algunos ejemplos de los instrumentos que se negocian en el mercado de dinero son los Bonos Ajustables del Gobierno Federal (Ajustabonos), los Bonos de la Tesorería de la Federación (Bondes) , las Aceptaciones Bancarias (ABS), el Papel Comercial (PC) y las Operaciones de Reporto (OR).



También es importante tomar en cuenta al mercado de dinero porque en él se negocian los Certificados de la Tesorería de la Federación (Cetes) que se consideran como un activo de referencia para otros activos financieros. Aunque en un sentido estricto no existe un activo financiero sin riesgo, para fines prácticos los Cetes se consideran un activo libre de riesgo en términos nominales (sin considerar la inflación), puesto que no tienen el riesgo de incumplimiento que sí poseen otros activos.

El mercado de capitales comprende valores de renta fija y de renta variable que tienen vencimiento superior a un año. El riesgo de estos instrumentos financieros generalmente es mayor que el de los valores del mercado de dinero debido al vencimiento más largo y a las características mismas de los títulos. Los instrumentos de renta fija son las obligaciones que compra un inversionista y que representan un pasivo para el emisor.

Los instrumentos de renta variable le dan al inversionista la posibilidad de participar de la propiedad, las utilidades y los riesgos de operación de la empresa mediante la adquisición de acciones de capital. Entre los instrumentos del mercado de capitales se encuentran los Pagarés de Mediano Plazo, las Obligaciones, los Certificados de Participación Inmobiliaria Amortizables (CPIs), los Certificados de Participación Ordinarios no Amortizables que Representan Acciones (CPOs) y las acciones preferentes y comunes, entre otros.

En esta área se debe tener el conocimiento de la economía en forma general, es decir, saber identificar los factores que apoyan y afectan a la economía. Igualmente se conocen



las herramientas utilizadas por parte de las instituciones financieras para controlar el mercado de dinero

4.1.4 INVERSIONES

Las inversiones bien sea a corto o a largo plazo, representan colocaciones que la empresa realiza para obtener un rendimiento de ellos o bien recibir dividendos que ayuden a aumentar el capital de la empresa. Las inversiones a corto plazo si se quiere son colocaciones que son prácticamente efectivas en cualquier momento a diferencia de las de largo plazo que representan un poco más de riesgo dentro del mercado. Aunque el precio del mercado de un bono puede fluctuar de un día a otro, se puede tener certeza de que cuando la fecha de vencimiento llega, el precio de mercado será igual al valor de vencimiento del bono. Las acciones, por otro lado, no tienen valores de vencimiento.

Cuando el precio del mercado de una acción baja, no hay forma cierta para afirmar si la disminución será temporal o permanente. Por esta razón, diferentes normas de valuación se aplican para contabilizar las inversiones en valores de deudas negociables (bonos) y en valores patrimoniales negociables (acciones). Cuando los bonos se emiten con descuento, el valor de vencimiento de los bonos excederá el valor prestado originalmente. Por lo tanto, el descuento puede ser considerado como un cargo de intereses incluido en el valor de vencimiento de los bonos.

La amortización de este descuento durante la vida de la emisión de bonos aumenta el gasto periódico de intereses.



Existen dos tipos de inversiones:

- **INVERSIONES TEMPORALES:** Generalmente las inversiones temporales consisten en documentos a corto plazo (certificados de depósito, bonos tesorería y documentos negociables), valores negociables de deuda (bonos del gobierno y de compañías) y valores negociables de capital (acciones preferentes y comunes), adquiridos con efectivo que no se necesita de inmediato para las operaciones. Estas inversiones se pueden mantener temporalmente, en vez de tener el efectivo, y se pueden convertir rápidamente en efectivo cuando las necesidades financieras del momento hagan deseable esa conversión.
- **INVERSIONES A LARGO PLAZO:** Son colocaciones de dinero en las cuales una empresa o entidad, decide mantenerlas por un período mayor a un año o al ciclo de operaciones, contando a partir de la fecha de presentación del balance general.

4.1.4 DIFERENCIAS ENTRE INVERSIONES TEMPORALES E INVERSIONES A LARGO PLAZO.

Tabla N° 1 fuente: Monografías

Inversiones temporales	Inversiones a largo plazo
Consisten en documentos a corto plazo	Son colocaciones de dinero en plazos mayores de un año.
Las acciones se venden con más facilidad.	Las acciones adquiridas a cambio de valores que no son efectivos.
Se convierten en efectivo cuando se necesite.	No están disponibles fácilmente porque no están compuestas de efectivo sino por bienes.
Las transacciones de las inversiones permanentes deben manejarse a través de cuentas de cheques.	El principal objetivo es aumentar su propia utilidad, lo que puede lograr 1) directamente a través del recibo de dividendos o intereses de su inversión o por alza en el valor de mercado de sus valores, o 2) indirectamente, creando y asegurando buenas relaciones de operación entre las compañías y mejorando así el rendimiento de su inversión.
Consisten en documentos a corto plazo (certificados de depósito, bonos tesorería y documentos negociables)	Consisten en valores de compañías: bonos de varios tipos, acciones preferentes y acciones comunes.



4.1.4 OBJETIVOS DE LA INVERSIÓN EN VALORES NEGOCIABLES.

El término "valores negociables" se refiere básicamente a los bonos del gobierno de los Estados Unidos y a los bonos y acciones de grandes sociedades anónimas.

En efecto, las inversiones en valores a menudo se denominan "reservas secundarias de dinero". Si se quiere dinero para cualquier propósito operacional, estos valores pueden convertirse rápidamente en efectivo; a su vez, las inversiones en valores negociables son preferibles al efectivo porque producen ingresos o dividendos.

Cuando un inversionista posee varios valores negociables diferentes, este grupo de títulos se denomina una cartera de inversión (portafolio). Al decidir sobre los valores a incluir en la cartera, el inversionista busca maximizar el rendimiento y minimizar el riesgo.

La Junta de Normas de Contabilidad Financiera ha determinado que una compañía puede separar sus valores negociables en dos grupos: inversiones temporales clasificadas como activos no corrientes, e inversiones a largo plazo clasificadas como activos no corrientes. Aquellos títulos negociables que la gerencia pretende mantener a largo plazo, pueden relacionarse en el balance debajo de la sección de activos corrientes bajo el título

Inversiones a largo plazo. En la mayoría de los casos, sin embargo, la administración mantiene disponibles para la venta sus valores negociables cuando quiera que la compañía los necesite o para intercambiarlos por otros que ofrezcan mayores ventajas. Por lo tanto, los valores negociables son considerados generalmente como activos corrientes.



4.1.4 DIFERENCIAS EN LAS REGLAS DE VALORACIÓN DE LA INVERSIÓN EN OBLIGACIONES Y LA INVERSIÓN EN ACCIONES.

Aunque el precio del mercado de un bono puede fluctuar de un día a otro, se puede tener certeza de que cuando la fecha de vencimiento llega, el precio de mercado será igual al valor de vencimiento del bono. Las acciones, por otro lado, no tienen valores de vencimiento. Cuando el precio del mercado de una acción baja, no hay forma cierta para afirmar si la disminución será temporal o permanente. Por esta razón, diferentes normas de valuación se aplican para contabilizar las inversiones en valores de deudas negociables (bonos) y en valores patrimoniales negociables (acciones).

Valuación de valores de deuda negociable.

Una inversión a corto plazo en bonos generalmente se mantiene en los registros contables al costo y se reconoce una ganancia o pérdida cuando la inversión se vende. Si se poseen bonos como inversión a largo plazo y la diferencia entre el costo de la inversión y su valor de vencimiento es substancial, la valuación de la inversión se ajusta cada año mediante la amortización del descuento o prima.

Valuación a valores patrimoniales negociables.

Los valores de mercado de las acciones pueden subir o caer dramáticamente durante un período contable. Un negociante que vende una inversión a un precio por encima o por



debajo del costo, debe reconocer una ganancia o pérdida en la venta. La FASB ha reglamentado que una cartera de títulos patrimoniales negociables debe mostrarse en el balance general por el menor valor entre el costo agregado o el valor corriente del mercado. El efecto de esta regla de costo o mercadeo, el más bajo es reconocer las pérdidas provenientes de caídas en el valor de mercadeo sin reconocer ganancias provenientes de alzas en los precios del mercado. Los contadores tradicionalmente han aplicado criterios diferentes para reconocer las ganancias o pérdidas. Uno de los principios básicos de la contabilidad es que las ganancias no deben ser reconocidas hasta tanto no se hayan realizado, y la prueba usual de realización es la venta del activo en cuestión. Las pérdidas, por otro lado, se reconocen tan pronto como la prueba objetiva indique que se ha incurrido en una pérdida.

Cuando se compran valores, se debita una cuenta llamada valores negociables por el precio total de la compra, incluyendo cualquier comisión a corredores e impuestos de transferencia. Se debe mantener un mayor auxiliar que muestre cada valor poseído con fecha de adquisición, costo total, número de acciones (o bonos), y costo por cada acción (o bono). Este mayor auxiliar proporciona la información necesaria para determinar el valor de la ganancia o pérdida cuando se vende la inversión en acciones o bonos. La diferencia principal entre el registro de una inversión en bonos y una inversión en

Acciones es que el interés sobre los bonos se acumula día a día. Cuando se compran bonos entre fechas de interés, el comprador paga por el bono al precio del mercado cotizado más el interés acumulado desde la última fecha del pago de intereses. Mediante



este arreglo el propietario adquiere el derecho de recibir la totalidad del siguiente pago semestral de intereses. Debe debitarse una cuenta de intereses por cobrar sobre bonos por El valor de los intereses comprados. Los dividendos en acciones, sin embargo no se acumulan y todo el precio de compra pagado por el inversionista en acciones se registra en la cuenta valores negociables.

4.1.5 ADMINISTRACION FINANCIERA

La administración financiera se refiere a los deberes del administrador financiero en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todos tipos de empresas financieras y no financieros, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos. Desempeñan una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de créditos a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de las empresas. En los últimos años, el cambio económico y los entornos reguladores han incrementado la importancia y la complejidad de los deberes del administrador financiero. Como resultado, muchos altos ejecutivos han surgido del área de finanzas.

(Lawrence J. & Núñez Ramos, E. (2007) Principio de administración Financiera).

4.1.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

Recurren a las técnicas y herramientas de análisis financiero para múltiples propósitos. Uno de ellos es ejercer control sobre las actividades de la empresa y sus resultados, lo cual se logra mediante la observación de cambios importantes y significativos en razones y tendencias, para tomar las medidas correctivas que sean del caso, de manera oportuna.

En forma particular a los administradores de una empresa les interesa mantener control sobre la rentabilidad de la inversión, representada en los activos y en la eficiencia con que ellos son explotados económicamente. Dicho control se ejerce a través del análisis en los cambios en los índices y en las tendencias de las diferentes variables que intervienen en la explotación operacional de cualquier organización mercantil.

Mediante una adecuada interpretación de las relaciones entre variables, obtenidas a través del ejercicio sistemático del análisis financiero, los directivos y administradores de los entes económicos podrán:

- Solicitar acciones oportunas y eficaces en caso de detectarse algún problema o incoherencia en resultados.
- Organizar datos para relacionarlos con modelos anteriores o con estándares externos.
- Descubrir las causas o efectos de una situación detectada mediante el análisis de indicadores u otra clase de herramientas.



- Identificar puntos fuertes y débiles, con el propósito de aprovechar las oportunidades y corregir los problemas actuales o potenciales.

Por último, los directivos y administradores de las empresas emplean la información proporcionada por el análisis financiero para optimizar las decisiones de financiación e inversión y poder garantizar la maximización del valor de la compañía. (Weston, J. F. & Brigham, E. (2003) Fundamentos de administración financiera).

4.1.5 LA PLANEACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.



4.1.6 CONCEPTOS CLAVES EN LAS FINANZAS

Riesgo y beneficio: Los inversores actúan en los diferentes mercados intentando obtener el mayor rendimiento para su dinero a la vez que pretenden minimizar el riesgo de su inversión. El mercado de capitales ofrece en cada momento una frontera eficiente, que relaciona una determinada rentabilidad con un determinado nivel de riesgo o volatilidad. El inversor obtiene una mayor rentabilidad esperada a cambio de soportar una mayor incertidumbre. El precio de la incertidumbre es la diferencia entre la rentabilidad de la inversión y el tipo de interés de aquellos valores que se consideran seguros. A esta diferencia la conocemos como prima de riesgo.

El valor del dinero en el tiempo: Ante la misma cantidad de dinero, un inversor prefiere disponer de ella en el presente que en el futuro. Por ello, el dinero cuenta con un factor de descuento (si intercambiamos renta futura por capital presente, por ejemplo, en un préstamo hipotecario), o con una rentabilidad (si intercambiamos renta presente por renta futura, por ejemplo, en un plan de pensiones).

La relación entre liquidez e inversión: La necesidad de contar con dinero líquido tanto para el intercambio por bienes y servicios como para realizar una inversión hace que el mercado de la mercancía-dinero tenga sus propias ofertas y demanda y sus propios costes y precios.

Costos de Oportunidad: Hace referencia al sacrificio que debe hacer cualquier agente que participe en un mercado al decidir prescindir de un consumo o de una inversión para emplear sus recursos, por definición escasos.



Apalancamiento: Como concepto general hace referencia a la acción de emplear el endeudamiento para financiar una inversión. El apalancamiento financiero hace referencia a la inversión procedente del endeudamiento, que repercute en los costes fijos de la empresa. Esta deuda genera un coste financiero.

4.2 GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.2.1 DEFINICIÓN

El plan estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlo en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro del mismo, antes de emprender la acción.

Es por ello, que Russell Ackoff, manifiesta sobre el plan estratégico que. “El plan... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”. (Ackoff, R. (1981) La planificación).

El proceso por el cual los miembros de una organización prevé a su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. (Goodstein, L. (1998) Planeación estratégica Aplicada).

Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” es decir en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de vicuña, J.M. (2012) El plan estratégico en la práctica).



4.2.2 IMPORTANCIA

Es importante por que proporciona el marco teórico para la acción que se hayan en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que el gerente y otros individuos de la compañía evalúen en forma similar la situación estratégicas, analizan las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.

El plan estratégico permite que los líderes de la empresa liberen energía de la organización de tras de una visión y una misión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo las mismas. La empresa que tiene determinada su visión y misión están en ventajas porque saben a dónde enfocar sus objetivos. Para poder llevar a cabo un plan estratégico, es fundamental tener clara la visión y misión, ya que son el punto de partida y proporcionan un privilegio para la empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones.

El plan estratégico incrementar la capacidad de la organización para implementar dicho plan de manera completa y oportuna. Así mismo ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.

El plan proporciona una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constantes a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes, los cuales son



las claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

4.2.3 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

La asociación norteamericana de administración ha publicado en su libro de trabajo-programa para la planeación estratégica, en el cual sostiene que las características que deben tener un plan son: 1. El Plan debe de ser sencillo. “ El plan debe ser flexible. 3. El plan debe ser creíble.

Un plan estratégico debe especificar los asuntos más importantes que se van a considerar. Deben identificar las diversas áreas operacionales claves y quien será responsable de cada una. El plan estratégico debe precisar los principios globales de trabajo del organismo encargado de la administración. Cualquier plan estratégico debe incluir disposiciones para una revisión y evaluación de los procesos en su conjunto. Estos no se ejecutan por sí mismo, por lo que es fundamental identificar con anticipación los problemas que pudiera presentarse.

La creación de un plan estratégico empieza con una investigación preliminar, luego se debe elaborar una lista de actividades que deben realizarse antes de seguir con los pasos de la implementación. Es de prestarse especial atención al nombramiento de directivos que se responsabilizan en el desarrollo de los objetivos y equipamiento de control; debido a que debe cuidadosamente planear bien para funcionar de la mejor manera. Posteriormente de haber contenido toda la información acerca de los que debe cumplir el administrador y conocer los puntos débiles y fuertes de su práctica de gestión actuales



podrán desarrollar un plan estratégico. (Richard B. C, guía completa de las normas ISO 14000)

4.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mensurables. Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Específicos. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Apropriados. Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.



- Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización:

- Ayudan a dirigir a los trabajadores de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.
- Los objetivos desafiantes pueden ayudar a motivar e inspirar a los trabajadores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente, ha sido demostrado que los individuos trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide simplemente que lo hagan lo mejor que puedan.
- Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de la totalidad de la organización. Aunque bien intencionados pueden actuar como propósitos que se cruzan con los de la organización como conjunto. En esos casos, los objetivos significativos pueden ayudar a resolver conflictos cuando surjan.
- Cuando los objetivos son los más apropiados, proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivarán en mayor medida a sus empleados, sino que también ayudarán a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas. (ECO3 Colecciones: “la elaboración del plan estratégico”).



4.2.5 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada.
- Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.
- Puede ser útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) en una única estrategia global o garantizando que los recursos de la organización se coordinen para aplicar la estrategia.
- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación. (Johnson G., & Scholes, K. (2001) Dirección estratégica 5ta ed. México: Pearson educación de México)

4.2.6 VENTAJAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico, en su proceso formal es útil debido a su proceso creativo, y que rara veces incide en las decisiones cotidianas, lo que trae como ventajas, las siguientes:

- Mejora el planteamiento estratégico.

Al establecer una visión, misión la planificación y determinación de objetivos, influye positivamente en el desempeño una empresa

- Permiten enfrentar los principales problemas de la empresa.

La planeación estratégica es una forma intencional y coordinada para que la empresa enfrente la mayoría de sus problemas críticos, como: Reducir gastos, buscar nuevas formas de financiamientos, Reordenar procesos; intentando resolverlos proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificado nuevas demandas.

- Introduce una forma moderna de gestionar la empresa

Una buena planificación exige conocer más a la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas.

4.2.7 DESVENTAJAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Entre los peligros o desventajas que conlleva la formalización de la planificación estratégica:

- El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente unido a la capacidad de los responsables de la misma. En la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la misma, un proceso de planificación no debe poderse extrapolar de una organización a otra, incluso cuando tienen comportamientos similares y operan en el mismo sector.

La definición de la estrategia en la mayoría de casos es responsabilidad del Departamento de Planificación o de un equipo de altos directivos, por lo tanto, no tiene por qué ser compartida por el resto de la organización. Cuando sólo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas, existe el peligro de que el resto de la organización no se sienta partícipe del proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.

- Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias pueden estar saturados con la operativa diaria de la organización y deciden ceder el control y la responsabilidad de las funciones estratégicas a especialistas. Sin embargo, los especialistas no tienen poder en la organización para hacer que las cosas se hagan. El resultado puede ser que la planificación estratégica se convierta en un objetivo idílico ajeno a la realidad operativa de la empresa.

4.3 ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.3.1 ETAPA 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1. Marco en el que se desarrolla el análisis de la situación

El análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de las estrategias (corporativas y funcionales) constituyen las cuatro primeras etapas de todo plan estratégico.

La elaboración del plan estratégico se asemeja de algún modo a un rompecabezas en el que nosotros creamos las piezas que luego vamos colocando de forma que tengan sentido y coherencia. Cada una de ellas representa una realidad y posee una función específica, pero necesita integrarse las otras piezas para adquirir todo el sentido y, de este modo, poder establecer un plan consistente. Llegados a este punto cabría preguntarse: ¿Cómo podemos estar seguros de que esta pieza encajara, que es una pieza valida, que tiene la forma adecuada? Esta incógnita solo puede tener una respuesta: la coherencia interna del plan.

2. Análisis de la situación externa

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos

podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores claves del éxito en el mercado en el que está inmersa.

Este análisis de la situación externa deben contemplar los siguientes tipos de análisis, independientemente de cómo se estructuren:

a. Análisis del entorno.

El objeto de este análisis es examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de nuestra empresa:

- Factores económicos: evolución del PIB, de la inversión, de las tasas de interés, de la inflación, de las exportaciones, del consumo, etc.
- Factores tecnológicos: nuevos productos que han surgido en nuestro sector o en otros sectores, aparición de productos sustitutivos o de nuevas tecnologías genéricas, etc.
- Factores políticos y legislativos: legislación fiscal, de protección del medio ambiente, arancelaria, de seguridad, etc. En algunos casos, por ejemplos en mercados todavía regulados, estos factores tienen mucha importancia. La mejor forma de abordarlos es mediante el estudio de escenarios.
- Factores sociales: cambio en el comportamiento de los ciudadanos, nuevas actitudes socio-culturales, evolución demográfica, nuevos hábitos y estilo de vida, nuevas tendencias, etc.

En definitiva, analizar el entorno, en el contexto de un plan estratégico, supone hacer un breve repaso del cuadro macroeconómico que el gobierno presenta para los próximos



(con datos de la evolución el PIB, el consumo privado, de la inversión, del índice de precios al consumo, etc.) y de una serie de variables generales de interés, de índole política, legislativa, tecnológica y social como las citadas.

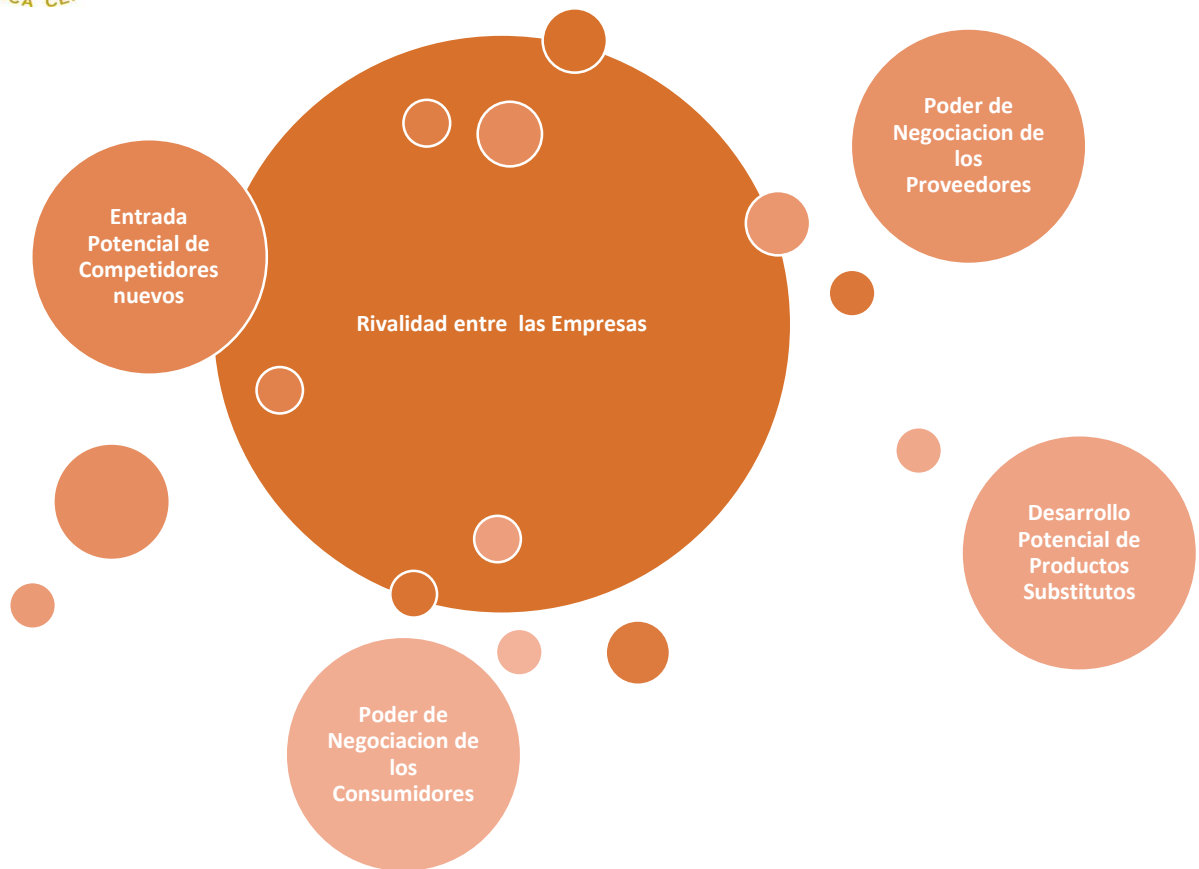
b. Análisis del sector

Este análisis del entorno suele ser conveniente completarlo con el análisis de las fuerzas competitivas de Porter para conocer el grado de competitividad del sector en el que nos movemos:

- La rivalidad entre competidores
- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de productos sustitutos
- Entrada potencial de nuevos competidores

Esquema N° 1: ventajas competitivas, Michael Porter (1985)

Fuerzas de Porter



1.- Rivalidad entre las Empresas

La intensidad de la competencia, o rivalidad, tendrá un impacto significativo en la capacidad de generar márgenes adecuados. La intensidad de la rivalidad o competencia entre empresas de la misma industria depende de un cierto número de factores:

- Las industrias que poseen una empresa dominante son generalmente más estables que las industrias fragmentadas, donde un competidor intenta alcanzar una posición dominante.



- El grado de concentración o el grado de posición monopólica tiene un efecto importante en el comportamiento de la competencia.
- Si una industria deja de crecer, la única manera en que un competidor puede crecer es adquiriendo más participación en el mercado; es decir, la competencia se intensificará hasta que algunos competidores salgan del mercado, o se produzcan fusiones o creación de nuevas sociedades.

2.- Entrada Potencial de Competidores Nuevos

Los nuevos competidores agregan capacidad instalada a la industria, y si la capacidad que se agrega es mayor que el crecimiento de la demanda, reducirá la rentabilidad. Los nuevos competidores podrán buscar no replicar la cadena de valor de las empresas existentes, sino centrarse en ciertas actividades donde las barreras de ingreso sean más bajas. Ciertas actividades de barreras a la entrada pueden incluir: economías de escala, diferencias de productos patentados, identidad de la marca, costos por reemplazo, acceso a la distribución, acceso a los insumos necesarios, políticas gubernamentales, necesidades de tecnología.

A pesar de la variedad de barreras de entrada existentes, las empresas nuevas pueden penetrar la industria por medio de productos de mejor calidad, precios bajos y recursos sustanciales para la comercialización.



Por consiguiente, este modelo ayuda a identificar aquellas amenazas que podrían entrar al mercado, vigilar sus estrategias y contraatacar conforme se requiere, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

3.- Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

La definición de producto sustituto puede ser amplia y podrá incluir productos que compiten directamente y aun productos no relacionados. Los ingresos son finitos, y todas las compañías compiten por la misma bolsa de dinero.

Los bienes sustitutos son productos que realizan la misma función o satisfacen la misma necesidad que un producto ya existente. La amenaza que representan los productos sustitutos es especialmente grave cuando el producto sustituto es más barato o tiene una buena relación de Costo/Beneficio. Industrias completas fueron barridas del mercado por los productos sustitutos.

Cuando se trata de productos manufacturados una estrategia para enfrentar la competencia que ofrecen los sustitutos es comenzar a fabricar o proveer suministros al sustituto. Un producto sustituto podrá amenazar solo una parte de la cadena de valor, en realidad la fabricación del producto. Pero la logística, la venta minorista y el desarrollo de marca no se verán afectados.

4.- Poder de Negociación de los Proveedores

El balance de poder entre los proveedores que incluye a los trabajadores y la industria a la que abastecen es una función de la fragmentación relativa. En una industria con muchos pequeños proveedores y pocos grandes compradores, el poder de negociación de los proveedores será débil. En cambio, cuando existen pocos grandes proveedores su poder de negociación será fuerte.

En las industrias en que los insumos pasan a ser productos estándar y hay gran disponibilidad de sustitutos, siempre que los costos por reemplazo ofrecidos sean razonables, se limitará la capacidad de los proveedores de aumentar los precios.

Ciertas estrategias como la fabricación justo a tiempo, o mantener los precios bajos, aumentan la dependencia de los proveedores. A fin de reducir el poder de negociación de los proveedores, las estrategias deberán mantener una variada base de proveedores o hacer que algunos de sus proveedores se vuelvan dependientes del negocio. Pero al mismo tiempo no se deberá exprimir demasiado a los proveedores. La relación entre la industria y los proveedores deber ser una simbiosis, debe funcionar para ambos.

El poder de negociación de los proveedores deberá ser abordado en detalle, e idealmente deberá haber un análisis de la tendencia de precios y otras determinantes tales como:

- Diferenciación en los insumos
- Costos por reemplazo de proveedores y empresas en la industria



- Presencia de sustitución de insumos
- Concentración de Proveedores
- Importancia del volumen para los proveedores
- Costo relativo a las compras en la industria
- Impacto de los insumos en los costos o diferenciación

5.- Poder de Negociación de los Consumidores

El precio que se otorga, tendrá el mayor impacto en la rentabilidad del negocio. En mayoría de los casos, los compradores buscan los mejores precios y de esta manera ejercen una presión hacia la baja de precios.

Esto representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Existe un número de factores que aumentan el poder de los compradores:

Determinantes del poder de Negociación:

- Concentración de Compradores vs. Concentración de Empresas
- Volúmenes de compradores
- Costos de reemplazo para el comprador relativos a los costos de reemplazo de las empresas
- Información del comprador
- Capacidad de integración hacia atrás
- Productos sustitutos

Determinantes de Sensibilidad del Precio:

- Precio/Compra total
- Diferenciación del producto
- Identidad de marca
- Impacto en la Calidad/Rendimiento
- Incentivo de quienes tienen la toma de decisión.

El conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas resulta clave para que la empresa pueda, de una forma ventajosa y sostenida, definir y seguir su estrategia competitiva. Sin embargo el elemento más relevante del análisis externo es el que se refiere al mercado sobre el que se está actuando, aspectos que abordamos en el punto siguiente.

c. Análisis del mercado

Se trata de analizar de forma cuantitativa como cualitativa, la evolución histórica y las tendencias del mercado con la finalidad de identificar las características del mercado en el que compete nuestra empresa. El análisis debe contemplar tanto la estructura como la naturaleza del mercado, y por tanto, debe considerar factores como:

- Tamaño y evolución del mercado.
- Tasa de crecimiento y estacionalidad del mercado.
- Estadio del ciclo de vida para cada uno de los productos o servicios de la empresa (fase de introducción, crecimiento, madurez o declive).

- Atractivo del mercado (en función del crecimiento del mercado, del número de competidores o el poder de los mismos, de las barreras de entrada, de la rivalidad competitiva, de los márgenes de rentabilidad, de las economías de escala, etc.).
- Cantidad de rivales y sus tamaños relativos. Análisis de grupos estratégicos y radiografía de los mismos.
- Productos sustitutivos, atendiendo a las necesidades satisfechas y al precio de los mismos comparativamente a los de nuestra empresa.
- Posibles nuevos entrantes en nuestro mercado.
- Ritmo de cambio tecnológico. Tecnologías específicas utilizadas.
- Nivel de rentabilidad del sector. Estructuras de costes genéricos del sector. Necesidades de capital.
- Evolución de los precios de nuestros productos o servicios.
- Número de compradores y su dimensión relativa. Segmento de mercado (por tipo de cliente, por productos, por ámbitos geográficos) y rentabilidad de los diferentes segmentos identificados.

El análisis del mercado engloba el análisis de clientes y competidores. Sin embargo, son aspectos importantes sobre los que conviene profundizar en la medida de lo posible. Por esta razón los abordamos de forma separada en los puntos siguientes.

d. Análisis de los clientes

El objetivo es analizar cuantitativamente y cualitativamente los clientes o segmentos de clientes claves para la empresa. Para ello se requiere reflexionar sobre:

- Evolución y posible variación del perfil de los clientes y su atractivo.

- Importancia para los clientes de los productos o servicios suministrados por nuestra empresa.
- Dificultad para los clientes de cambio de proveedor: posibles proveedores existentes; productos sustitutos; implicaciones y costes de cambio; etc.
- Sensibilidad de los clientes a los diferentes factores de compra: plazo de entrega, ubicación, precio, amplitud de gama, servicios posventa, imagen de marca, etc.
- Análisis del proceso de compra. El análisis el comportamiento de compra de los diferentes miembros de la unidad de toma de decisión (UTD), sus motivaciones, criterios de elección de proveedores, escala de valores, etc. Tienen especial importancia en mercados industriales. El proceso de compra de un bien industrial difiere sustancialmente del de un artículo de consumo. La definición de las personas que intervienen en el proceso de compra, sus roles y motivaciones de compra serán básicos a la hora de analizar el mercado de una empresa industrial.

e. Análisis de los competidores

Su propósito es analizar la forma en que nuestros competidores se posicionan en el mercado. Para ello se debe hacer una radiografía de su tamaño, productos ofertados, segmentos del mercado y áreas geográficas que atienden, etc. El análisis debe contener, al menos, las siguientes consideraciones:

- Identificación de los competidores y radiografía de los mismos.

- Definición de los grupos estratégicos formados por competidores que mantienen características semejantes en cuanto a productos- mercados, estrategias seguidas, canales de distribución utilizados, etc.
- Evolución histórica de sus ventas y cuotas de mercado.
- Productos y segmentos del mercado al que se dirigen.
- Fortalezas y debilidades en relación a nuestra empresa.
- Posicionamiento respecto a factores de compra o a los factores claves del éxito: plazo, calidad, diseño, precio, servicio, etc.
- Así mismo, resulta de gran interés la profundización en el conocimiento comparativo de la cadena de valor de los principales competidores en relación a la de nuestra empresa.

f. Análisis de los proveedores

Se trata de reflexionar sobre los aprovisionamientos de nuestra empresa y el poder de nuestros proveedores, para lo que resulta fundamental la consideración de nuestros proveedores de materiales, componentes o servicios que sean claves para el desarrollo futuro de nuestra empresa. El análisis debe considerar:

- Evolución histórica de las compras
- Número y características de los proveedores claves de la empresa
- Importancia relativa de cada proveedor: por volumen comprado, como suministrador de un producto o servicio crítico, etc.

- Compromisos de los proveedores con otras empresas que puedan afectar a su capacidad de servicio a nuestra empresa.
- Capacidad de los proveedores para cubrir las necesidades de nuestra empresa, tanta en calidad como en cantidad o plazos de entrega.
- Dificultad de cambio de proveedor: posibles proveedores de los productos, existencia de productos sustitutivos, diferenciación del producto, coste de cambio, etc.

3. Análisis de la situación interna

Mientras que el análisis de situación externa trata de descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno en el que nos desenvolvemos, el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así, se trata de realizar una evaluación dentro de la empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuada (es decir, si estamos haciendo lo que debemos hacer), y si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestra decisiones (es decir, si estamos haciendo correctamente lo que debemos hacer).

El análisis de la situación interna contemplará aspectos tan diversos como:

- Una autoevaluación de la estrategia seguida por nuestra empresa en los últimos años. La finalidad de este estudio es revisar de una manera formal los resultados obtenidos por la implantación de las estrategias del periodo anterior: esto es, un análisis de cumplimiento de los compromisos fijados. para ello se trata de responder a preguntas como:

¿Hemos evolucionado, desde el periodo de planificación anterior, adaptándonos al entorno?

¿Qué proyecto empresarial ha liderado nuestra empresa? ¿Cuál es su misión y visión a largo plazo?

¿Cuáles han sido las grandes directrices de actuación en el pasado reciente?

¿Se han conseguido los objetivos planteados? ¿Si han implantado las estrategias y acciones previstas?

- Definición de negocio de la empresa para identificar, para cada una de las actividades o unidades de negocio (UNEs), las función que desempeña dicha actividad, el segmento de cliente que atiende, las tecnologías que utiliza y sus competidores principales.
- Además, este análisis debe concentrarse en las diferentes áreas de la empresa que aporta valor a los productos y servicios comercializados. Se trata, por tantos, de estudiar las áreas de aprovisionamiento, producción, comercialización, servicios posventa, etc. Y de observar las formas en que se satisfacen las necesidades de nuestros clientes, de modo de que se potencien los cambios necesarios para aumentar la eficiencia de la empresa y, en definitiva, mejorar su posición competitiva. Por tanto, la atención debe centrarse de forma prioritaria en las áreas claves y, dentro de ellas, en los posibles factores claves de éxito del mercado en el actuamos. A modo de ejemplo:

Comercial y marketing:



- Imagen de empresa y de los productos y marcas principales
- Calidad y aceptación de los productos
- Política de precio y nivel de competitividad
- Eficacia de la comunicación externa: publicidad, promoción, etc.
- Red de ventas y cobertura de distribución
- Atención a clientes y servicios posventa
- Cartera de clientes
- Cumplimiento de plazos y nivel de calidad de servicios
- Capacidad de distribución
- Sistema de información de mercado

Producción

- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación
- Antigüedad de la planta y equipos de fabricación
- Proceso de fabricación
- Control de calidad
- Suministro de material y de producto terminado
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra
- Relaciones laborales y clima de trabajo
- Seguridad en el trabajo
- Control de existencia

Organización y recursos humanos

- Estructura interna



- Calidad del equipo directivo
- Experiencia de las personas
- Formación, motivación y rotación del personal
- Comunicación interna
- Sistema de información y de gestión
- Capacidad para cumplir planes
- Aptitud para formular propuesta de mejoras
- Competencia, polivalencia y compatibilidad de las personas

Económico- financiero

- Beneficios
- Cash flow y liquidez
- Dividendos
- Endeudamiento (a corto y a largo)
- Morosos
- Activos
- Fondos propios
- Estructura de costes y nivel de competitividad
- Rendimiento
- Rentabilidad del capital
- Productividad



Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)

- Estado de nuestra tecnología
- Capacidad de innovación
- Patentes
- Ingeniería
- Éxito de los nuevos productos lanzados
- Capacidad de adopción de las nuevas tecnologías
- Experiencia versátil
- Aptitud para cumplir las expectativas de plazos, presupuestos.

En definitiva, con el fin de identificar los posibles factores que constituyen la ventaja competitiva de nuestra empresa, deberemos analizar:

- La estructura organizativa de nuestra empresa: ¿es adecuada para atender a su negocio?
- La estrategia comercial y de marketing así como sus medios productivos.
- Los productos de la empresa: evolución de las ventas, rentabilidad de los productos.
- La estructura de costes de la empresa en comparación con la del sector, identificando las áreas críticas.
- Evaluación de los activos con los que cuenta la empresa para realizar sus actividades, así como idoneidad.



- Evaluación de los recursos humanos: potencial, formación, implicación y actitud ante el trabajo.
- Análisis de la posición económico-financiera: flujos de caja, potencial de inversiones, resultados históricos.
- Los sistemas de gestión utilizados, su eficacia, necesidades y alcance.

De este modo, podremos confrontar la realidad interna con las necesidades y características del entorno en el que nos movemos.

4.3.2 ETAPA 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1. Herramientas más usuales para el diagnóstico

El diagnóstico de la situación es la segunda etapa en el proceso de elaboración de un plan estratégico. El diagnóstico, en todos los ámbitos profesionales, es siempre la consecuencia de un análisis previa a partir del cual pueden extraerse unas conclusiones y definir unas estrategias concreta. También en el plan estratégico el diagnóstico es consecuencia de un análisis previo, a la vez que una síntesis del mismo a partir de la cual seremos capaces de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el descubriremos aquellos puntos en los que nuestro negocio se muestra fuerte o débil respecto a nuestro competidores. No supone, por tanto, un avance en cuanto al acopio de información se refiere, pero es de suma utilidad en la medida en que habremos identificado y definido los puntos que marcaran nuestra estrategia. Para establecer el diagnóstico de la situación, emplearemos dos herramientas:

- El Análisis DAFO (Debilidades, Amenaza, Fortaleza y Oportunidades), que nos ayudara a desvelar los factores clave del éxito, y nos permitirá seleccionar aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades que nos brinda el entorno y obviando sus amenazas, nos permiten alcanzar nuestros objetivos propuestos de forma más eficaz.
- La Matriz de Posición Competitiva, que reflejara nuestra posición competitiva en el mercado, a partir de dos variables: el atractivo del mercado (bajo, medio, alto) y la posición del producto ante los competidores (baja, medio, alta).

Aunque ambas herramientas son válidas, es recomendable que al menos el DAFO sea empleado siempre en el diagnóstico de la situación del plan estratégico.

2. Análisis DAFO

Conviene en primer lugar, definir los conceptos de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad, para evitar confusiones con la utilización coloquial de dichos términos:

- Oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa(es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos. Por lógica, consideraremos como amenaza aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados. Ambos concepto son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan estratégico y reflejan una situación observada que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el entorno en el que nos desenvolvemos. Suele

decirse que en la vida hay muchas oportunidades disfrazadas de problema. Deberemos desarrollar nuestro instinto para dar con las verdaderas oportunidades, desenmascarándolas si es necesario, merece la pena intentarlo porque posteriormente las decisiones se tomarán a partir de esas oportunidades.

- Fortalezas (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen el cumplimiento de nuestros objetivos. Por el contrario, consideraremos como debilidades (o puntos débiles) los factores internos que perjudican el cumplimiento de nuestros objetivos. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la primera etapa del plan estratégico y reflejan una situación observada, que marca una situación de ventaja o desventaja ante nuestros competidores. Estos conceptos son comunes a otros tipos de planes.

Las ventajas (o desventajas) competitivas hay que relacionarlas con el valor percibido por los clientes respecto a la empresa. Ese valor percibido puede ser definido como el posicionamiento del cliente en torno a la utilidad del producto basado en la percepción de lo que se recibe y se da.

Para la creación de ese valor nos formularemos una serie de preguntas: ¿Qué quieren nuestros clientes? ¿Cuánto están dispuestos a pagar? ¿Cómo creamos ese valor? ¿Nos pueden igualar los competidores? Parece evidentemente que la respuesta viene marcada por la necesidad de estar muy próximo al cliente y ello exige, en primer lugar, entender lo que este quiere y transmitir después ese mensaje a toda nuestra organización para transformar esa información en valor consistente para el cliente. Resulta, pues, esencial

perseguir sistemáticamente la excelencia en las actividades claves de generación de valor:

- Valor del producto: calidad, innovación, ecología, salubridad, envase, formatos u otras características funcionales del producto.
- Valor económico o de precio: precio del producto, oferta-promociones o condiciones de pago, que pueden producir al cliente el correspondiente ahorro de dinero.
- Valor de servicio: gama, información, comodidad, disponibilidad del producto, rapidez, trato, profesionalidad, etc.
- Valor de identificación: imagen, asociaciones, marca, confianza, relaciones u otros aspectos psicológicos relevantes.

Como se puede observar, cuando hablamos de valor para el cliente estamos hablando de:

- Percepciones: el cliente tiene que percibir el beneficio que va a obtener con nuestro producto o servicio.
- Varias dimensiones: características funcionales a los que nos hemos referido como valor del producto; valor económico o de precio; y valor psicológico, relacionado con lo que hemos llamado valor de servicio y valor de identificación.
- Siempre en relación con los competidores.

Por ello, las ventajas competitivas se relacionan con el valor percibido por los clientes en relación a la empresa y se consiguen:



- Cuando el cliente atribuye a sus productos un valor percibido superior para igual precio.
- Cuando la empresa tiene un precio (percibido o real) inferior para igual valor percibido.

Si eso es así, para detectar las ventajas competitivas de una empresa debemos:

1. Identificar sus puntos fuertes (PF) y débiles (PD).
2. Deducir cuales son los PF y PD de su competencia.
3. Estudiar la escala de valores del segmento(s) estratégico(s). Ello supone, conocer sus necesidades –en dimensiones “valor de producto”, “valor de precio”, “valor de servicio” y “valor de identificación”—e identificar las tres más importantes.
4. Analizar qué ventajas y desventajas competitivas de la empresa.

Así, nuestra empresa tendrá una ventaja competitiva cuando en alguno de sus PF sea mejor que sus competidores y, además, el cliente/ consumidor/ usuario lo valore. O, como se ha señalado anteriormente, cuando el cliente atribuya a los productos de nuestra empresa un valor superior para igual precio o un precio inferior para igual valor percibido. Estas ventajas competitivas son las que garantizan nuestra clientela.

Y los clientes son los únicos que, al final, proporcionan seguridad a la empresa, por lo que deberíamos buscar siempre nuestras ventajas competitivas. Será la garantía de que podremos vencer a la competencia. Si no, nuestros planes construirán una ilusión inútil. Por lo contrario algo que valora el cliente/ consumidor/ usuario nuestra empresa tiene un



PD y, además, está peor que sus competidores, nos encontramos con una desventaja competitiva.

Las diferencia entre las empresas del éxito y las rezagadas la marca la capacidad de las primeras de crear ventajas competitivas reales, de mantenerlas y de transformarlas llegado el momento: la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y defendibles frente a la competencia. Para ello tenemos que lograr satisfacer las necesidades existentes/ conocidas y latentes mejor que nuestra competencia, mediante el desarrollo de atributos o competencias únicas que sean duraderas y no copiables por las misma. Debemos ser conscientes de que nuestra competencia, en general, le va a resultar más fácil igualarnos o superarnos en aspectos relacionados con la calidad de producto de producto o de precio que en los valores más subjetivos/ psicológicos: valor de servicios o de identificación.

Lo realmente difícil será, por tanto, detectar las ventajas competitivas relevantes y analizar nuestra capacidad para desarrollar dichas ventajas, identificar qué ventajas competitivas son las más importantes, los que nos llevaran a plantear vías de desarrollos estratégico, y cuales son secundarias, y ser conscientes de la inestabilidad de las mismas a lo largo del tiempo (hay que establecer un sistema de vigilancia estratégica). Constituirá, por tanto, un error definir esas ventajas en función de consideraciones internas, generalmente referidas al pasado y basada en juicio de valor de los directivos. De la misma manera, calificaremos como error la situación del pensamiento estratégico por una determinación mecanicista de las ventajas competitivas.

Matriz de posición competitiva



El atractivo del mercado/ sector corresponde al eje de ordenadas, en una escala de alto, medio y bajo. Y la posición competitiva correspondiente al eje de abscisas, en una escala de débil, media y fuerte.

Para valorar el atractivo del mercado/sector tendremos en cuenta factores de mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación. Poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades medias, etc.), factores tecnológicos (intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a materia primas), factores competitivos (estructura de la competencia, cuotas de mercado), factores económicos y financieros (economía de escala y experiencias, márgenes de contribución) y factores sociales (tendencias y actividades sociales, normativa legal, grupos de presión).

La posición competitiva se valora a partir de la posición del mercado (cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente, rentabilidades obtenidas), de la posición económica y tecnológica (posición relativa en costes, capacidad utilizada, posición tecnológica) y de capacidad propias (experiencia y habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna, diferenciación de los competidores).

La identificación del mercado/sector en el que actúa la empresa es función de sus ámbitos geográficos de actividad, por lo que pueden ser necesarias diferentes matrices para señalar su posición competitiva en cada uno de ellos (nacional, europeo.).

En un plan estratégico, sobre esta, matriz se posicionarán los diferentes negocios o UNEs (si la empresa es multinegocio) o líneas de productos de la empresa (si la empresa es

mono negocio), en forma de círculos con un tamaño relativo a su participación en la facturación de la empresa.

Ahora bien, debemos hacer algunas puntualizaciones previas con el fin de no inducir a error:

- Esta matriz sirve para la fase de análisis y diagnóstico de la situación (que es donde la estamos exponiendo) como para la fase de toma de decisiones estratégicas. Concretamente, sirve para ayudar a definir la estrategia de cartera, ya que nos da pista sobre qué productos potenciar, cuales eliminar y cuales mantener.
- Es útil tanto en la planificación estratégica como en la elaboración del plan de marketing estratégico. Si se hace en la confección del plan estratégico, en las empresas multinegocio, lo que se posicionara serán actividades o negocios (UNEs) y ayudara a tomar decisiones sobre la estrategia de cartera de negocio. Mientras que se hace en el contexto de la elaboración de un plan de marketing estratégico, servirá para la definición de la estrategia de cartera de productos o marcas.

4.3.3. ETAPA 3: DECLARACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Misión**

Para nosotros la misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o el propósito de una organización. La misión constituye el objetivo primordial hacia el

que debe dirigir los planes y programas que se marquen. La misión planteada debe de responder la siguiente pregunta: ¿Por qué existimos?

- **Visión**

Lo normal es que la misión sea más intemporal o estructura y la visión más coyuntural o temporal. A nuestro entender, la visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Es, por tanto, lo que la empresa lucha por llegar a hacer. La visión a plantearse debe de responder la siguiente pregunta: ¿Qué queremos ser?

Aunque no se explicita la fecha en la que se desea alcanzar la visión, bien por la dificultad de fijar una fecha a una meta tan ambiciosa. El tiempo pasa inexorablemente y deja caduca cualquier fecha que por lejana que estuviera en el momento de su determinación.

En otras palabras, la visión es un objetivo ambicioso a perseguir, mientras que la misión es algo que debe ser acometido y explicita su razón.

- **Cultura corporativa**

La cultura corporativa ha sido definida de diferentes maneras, incorporando aspectos como la filosofía empresarial, los valores dominantes en la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo en la empresa, las reglas de juego, las tradiciones y los comportamientos organizativos.



No es este el lugar más adecuado para profundizar, con ejemplos, en los diversos aspectos citados de la cultura corporativa pero, como la explicación síntesis de lo que estamos hablando, diremos que la cultura corporativa. De la misma forma que, en sociedades mercantiles de la misma naturaleza e incluso del mismo sector.

Hemos dicho que no es este el lugar adecuado porque la cultura corporativa desemboca en un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Estas presunciones pueden estar escritas aunque frecuentemente no lo están.

Un detalle muy concreto que suelen marcar claras diferencias entre las culturas corporativas de las empresas, es la prelación que se da a los diferentes grupos de interés o de referencia. Así, mientras que para la mayoría de las organizaciones los accionistas son los primeros.

- **Valores corporativos**

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y actuaciones de un individuo (por ejemplo, lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con el propósito de la misma. Responderá a la siguiente pregunta: ¿en que creemos?

Aunque los valores constituyen los que los empleados piensan que debe ser las cosas de la empresa, dado que los valores definen el carácter de una empresa y que describen



aquello que la empresa representa, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen su identidad corporativa –aunque, habitualmente, vayan incluidos en el capítulo de “declaración de misión”.

Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterio de actuaciones, actitudes coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

Normalmente, empresas con la misma cultura corporativa comparten una escala de valores dominantes muy similar. Así, en las organizaciones occidentales modernas, suelen predominar valores como la orientación al cliente, la importancia de la honestidad, la integridad o los principios éticos, los compromisos con la calidad, la innovación o la internacionalización, la importancia de la protección del medio ambiente.

- Filosofía empresarial

La filosofía empresarial define las “reglas de conducta” por las que debe regirse la organización. Traduce los valores de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores en la gestión de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia.

De ahí sea muy habitual encontrar empresas que, en su proyecto empresarial o en su declaración de misión, dan muestra de su filosofía empresarial con declaraciones expresas de los compromisos que adquieren con respecto a sus grupos de referencia (principalmente, clientes, accionistas, empleados, proveedores, y comunidad). Es más, algunas hasta lo publican en sus informes o memorias anuales.



- Identidad corporativa

En definitiva, la identidad corporativa es lo que la empresa es: su objeto social, su misión y los objetos corporativos que se propone alcanzar (en consecuencia, también su visión).

La identidad corporativa es el ser de la empresa u organización. De ellos se deriva los atributos de identidad a proyectar, al servicio de los objetivos corporativos de la organización.

La identidad de la empresa debe entenderse, por tanto, como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarlas de otras organizaciones. Responde a la pregunta: ¿Quiénes somos?

Toda empresa necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de las demás. Dicha personalidad constituye a su identidad específica, un propio ser. Se concreta en su identidad visual (marca y logotipo) y en su identidad conceptual.

La personalidad (identidad) cultura de la empresa se concibe como la manifestación en forma codificada (a través de un conjunto de atributos característicos) de la cultura latente de la organización.

La identidad corporativa comprende tres grandes zonas:

- La primera es la zona del comportamiento corporativo. Es la zona de hechos mas que las palabras.
- La segunda zona es la del diseño corporativo, mediante la cual se define y materializa la identidad visual de la empresa.



- Por último, está la zona de la comunicación corporativa, encargada de comunicar esa identidad.

Mientras que la identidad corporativa es la personalidad pública de la empresa, el diseño corporativo (también llamado identidad visual corporativa o identidad gráfica corporativa) es la expresión gráfica-visual de la identidad corporativa. Y se diferencia de la imagen corporativa en que esta es lo que los públicos que se relacionan con la empresa creen que es.

- **Comportamiento corporativo**

Se entiende como la forma de actuar de la empresa. Son los mensajes no verbales que emite. Es, y sigue siendo por mucho, el instrumento básico que expresa de hecho una personalidad corporativa. En estrecha fusión con el contenido verbal de los mensajes hablados, constituye la base de la imagen que de la empresa se hacen las audiencias (imagen corporativa).

El comportamiento corporativo es la zona de los hechos más que las palabras. Pero, al hablar de comportamiento, este no se limita únicamente al realizado por todos los integrantes de la organización que interactúan con el medio. Ahora también las políticas y estrategias corporativas y de marketing que, indudablemente, constituyen información al respecto. En efecto, también son muestras fehacientes del comportamiento corporativo de una organización: la estrategia de crecimiento y de internacionalización de la empresa, su catálogo de productos, su política de precio o de distribución, como aborda las comunicaciones, el comportamiento financieros o con los clientes y proveedores.

Fijación de los objetivos estratégicos:

En primer lugar vamos a recordar algunos principios básicos de la formulación de los objetivos corporativos.

- El primer de ellos es que los objetivos corporativos se supeditaran siempre a la misión y visión de la empresa.
- El segundo, que deben ser concretos (por tanto, debe de realizarse un esfuerzo por cuantificarlos, siempre que sea posible), realistas (¡cuidado con las limitaciones internas y externas al crecimiento!) y, sin embargo, voluntaristas, motor de la actividad empresarial y coherentes tanto entre sí como con la visión de la empresa. A la hora de redactar los objetivos debemos exigirnos concreción, ya que un objetivo es, en definitiva, la base sobre la cual se afianzara la dirección estratégica de nuestra empresa y, por tanto, expresarlo de forma ambigua o poca clara nunca facilitara la solidez y la armonía del plan en el que este incluido.
- Otro aspecto reseñable es que los objetivos estén sustentados sobre supuestos o hipótesis de partida o escenarios que quizás se hayan complementado en el análisis de la situación.

En el orden operativo, podríamos recordar ciertos requisitos, más o menos aceptados, para la relación de los objetivos corporativos:

- En general, un objetivo bien redactado comienza con un verbo de acción o consecución (aumentar..., explotar..., consolidar..., penetrar...), propone un resultado clave a lograr y un plazo de ejecución (aunque con cierta flexibilidad).

- Siempre debe de ser coherente con los recursos de los que dispone la empresa.
- Los objetivos se registran y comunican por escrito a los responsables o departamentos afectados en su consecución, tratando por ellos que sean fácilmente comprensibles por ellos.

Los objetivos estratégicos serán diferentes según la dimensión de la empresa

A nuestro entender, los objetivos estratégicos de una empresa gira alrededor de tres grandes:

- Uno que tiene que ver con la consolidación, prevención o estabilidad de la empresa. Obviamente este objetivo cambia sustancialmente cambia sustancialmente en función de la situación de la misma empresa. A este tipo de objetivos nos referimos, con carácter general, como objetivos de consolidación.
- Un segundo eje tiene que ver con la rentabilidad de la empresa. Se trata de los omnipresentes objetivos económicos-financieros. Ahora bien, lo más frecuente es que quien enfatice este tipo de objetivos persiga la rentabilidad a corto plazo por razones diversas (expectativas de los socios u accionistas; presión de los mercados financieros o de los accionistas mayoritarios)
- El tercer eje de los objetivos contempla aquellos que buscan no tanto la rentabilidad a corto plazo de la empresa. Se trata de objetivos que directa o indirectamente van buscando el crecimiento (altas tasas de crecimiento), de forma que en pocos años la empresa haya duplicado, triplicado o quintuplicado su dimensión y /o haya mejorado sustancialmente su posición competitiva en el

mercado. Esto suele ser: mayor participación de mercado; una mejor posición competitiva; una mejor imagen corporativa; etc.

Estos objetivos estratégicos corporativos-cuantitativos y cualitativos- condicionaran el resto de objetivos de la empresa. Y como obtener al mismo tiempo, elevados objetivos de rentabilidad a corto y altas tasas de crecimiento es normalmente muy difícil, si no imposible, la dirección se encontrara ante el permanente dilema de si priorizar- en su plan estratégico- rentabilidad a corto o crecimiento.

La primera reflexión que queremos hacer es que la escala de objetivos (es decir, la prioridad entre los tres tipos de objetivos citados: consolidación, rentabilidad a corto y crecimiento) será diferente según la dimensión de la empresa.

- En el caso de las grandes empresas de cualquier sector, el sistemas más habitual de objetivos corporativos es el siguiente:

1° crecimiento: altas tasas de crecimiento.

2° rentabilidad a corto.

3° consolidación.

- Por el contrario, la pequeña empresa debe de buscar primero su consolidación, alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto. Debe asumir que no tiene capacidad para alcanzar la masa crítica, por lo que debe de renunciar a cotas tan altas de crecimiento como las perseguidas por las empresas grandes. De ahí que su sistema de objetivo sea:

1° consolidación: supervivencia

2° rentabilidad a corto

3° crecimiento (solo vegetativo)

PRIORIDAD EN LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA.

Tabla N° 2, fuente: El plan estratégico en la práctica, José María Sainz de vicuña.

Objetivos	Empresa grande	Empresa de tamaño mediano		Empresa pequeña
		Pervivencia	Venderse	
Consolidación	3°	1°	3°	1°
Crecimiento (altas tasas)	1°	2°	2°	3°
Rentabilidad a corto plazo	2°	3°	1°	2°

En el inmediato futuro, el objetivo principal de la grandes empresas parece que va a seguir siendo el crecimiento en vez de la rentabilidad a corto ya que, como hemos señalado, para ellas ser grandes es clave para su supervivencia.

Por el contrario, la pequeña empresa debe buscar primero su consolidación, alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto.

Mientras que la empresa de tamaño medio tendrá un sistema u otro de objetivos según tenga voluntad de perdurar en el negocio con el mayor grado de independencia posible o por el contrario ya “haya tirado la toalla” por haber llegado a la conclusión de que, con esa dimensión, ni puede hacer viable su empresa ni va a conseguir ser alguien en el sector.

Los objetivos estratégicos deben ser desplegados

4.3.4. ETAPA 4: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

1.- Definición del negocio:

Significa concretar al menos los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); que segmentos de consumidores van hacer atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van hacer realizados los productos o servicios. Todo ello, comparado con nuestros competidores.

A la hora de definir el negocio, el enfoque de marketing sugiere que es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha, o beneficios ofrecidos por el producto, que en relación con el producto tangible que comercializamos para satisfacer esa necesidad. Es de esta manera como lo

percibe el comprador, tanto si se trata de un consumidor como de un cliente organizacional. Este planteamiento se apoya en las consideraciones siguientes:

- Todo producto se corresponde para el usuario con un servicio o una función de base, que se puede ligar a una necesidad genérica. Además también le servirá para optar determinadas decisiones de crecimiento.
- La función puede ser producida de varias maneras por el producto, ya sea con tecnologías diferentes, ya sea por la combinación de características tecnológicas o de medios organizacionales diferentes. Estas diferencias en los procesos de producción de la función o del servicio buscado dan a los productos unos atributos distintos, los cuales aportan a los usuarios ventajas diferentes.
- Algunos grupos de compradores, individuos u organizaciones, buscan ventajas específicas y otorgan por ellos sus preferencias a los productos que constituyen conjunto de atributos conformes a sus expectativas. Este vector es una de los más utilizados en estos momentos de globalización de los mercados para detectar nuevas oportunidades de crecimiento, redefinido el ámbito geográfico del grupo de clientes a los que ha decidido dirigírsela empresa.

Son estos principios los que deben guiar a la definición del negocio de la empresa, que se sustentara principalmente en las tres dimensiones siguientes: el servicio o función base aportada por el producto al cliente (qué); las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (cómo); y los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo de nuestra empresa (a quién).

2.- Estrategias competitivas genéricas:

Las estrategias competitivas abarcan todas las decisiones (ofensivas y defensivas) que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de las competencias y mejorar su posición de mercado.

Esta definición tan amplia de estrategias competitivas puede confundirnos en la definición de su alcance. Por eso, nos centraremos en las estrategias competitivas “genéricas”, para las que categorización más “universal”, desde hace décadas, es: liderazgo en costes, diferenciación y focalización (concentración en un segmento o nicho del mercado).

A continuación las explicaremos brevemente:

- **Liderazgo de costes:**

Esta opción estratégica basa su ventaja competitiva en unos costes mas bajos que sus competidores. El objetivo estratégico que, normalmente, se persigue con esta estrategia es ganar cuota de mercado, llegando al máximo número de clientes posible, aunque también podían trasladar estas ventajas en costes a la obtención de unos márgenes superiores, sacrificando cuota por rentabilidad a corto. Para conseguir esta ventaja competitiva, deberá conseguir: que sus productos tengan los menos elementos superfluos posibles; continuas reducciones de costes de producción; y, en definitiva, reducir los costes todos los años en todas las áreas del negocio.

- **Diferenciación:**

La base de esta estrategia es haber conseguido convencer a nuestros consumidores de que nuestros productos tienen algo distinto que los de nuestros competidores y que solo lo tenemos nosotros. Con esta ventaja competitiva también se va buscando cuota de mercado, siendo ello tanto más claro cuánto más generalmente aceptada sea nuestra “exclusividad” (hemos conseguido productos percibidos por los clientes como “únicos”). Un buen enfoque de marketing es mucho más necesario que en la anterior opción estratégica, ya que debemos conseguir para nuestros productos crear un valor superior por lo que estén dispuestos a pagar nuestros clientes. La estrategia de I+D y de marketing (de productos, de precios, de diferenciación, de segmentos, de posicionamiento y de comunicación) serán la base del mantenimiento de esta ventaja competitiva.

- **Focalización:**

El objetivo estratégico que persigue con esta estrategia es conquistar un segmento o nicho de mercado. En este caso basaremos nuestra ventaja competitiva en el menor costo que tendremos atendiendo solo este nicho o en la mejor adaptación a los deseos, demandas y expectativas del mismo. De nuevo aquí será clave la estrategia de marketing para conseguir esa mejor adaptación que nos debe permitir ser el líder del mismo.

Una vez expuesta las tres opciones estratégicas, para evitar errores frecuentes, conviene hacer las siguientes consideraciones:

- La estrategia de liderazgo en costes no debe confundirse con la de liderazgo de precio. Los bajos costes permitirán a la empresa reducir los precios si decide

hacer una estrategia de precios de penetración, pero pueden utilizarse para aumentar la rentabilidad y destinar los beneficios adicionales a inversiones que posibiliten el dominio del mercado.

- La estrategia de diferenciación supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son “únicos” o superiores a los de la competencia. No debe por tanto, confundirse con la necesidad que tiene toda empresa de desmarcarse y diferenciarse de sus competidores en lo en sus estrategias de segmento y posicionamiento.
- La estrategia de concentración o de focalización supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado. Las empresas pequeñas, que normalmente carecen de recursos para competir en costes o en liderazgo/diferenciación, están en una buena situación para concentrarse en proporcionar productos y servicios “personalizados”, adaptados a las necesidades de grupos de clientes muy concretos.
- Se pueden combinar con éxito de estas estrategias: liderazgo en costes y diferenciación
- La estrategia de éxito para las empresas que no son (ni pueden aspirar a ser) líderes del mercado suelen consistir en utilizar una cuidadosa estrategia de segmentación, decidiendo competir solo en aquellas áreas donde la empresa tenga importantes fortalezas y/o aporte alto valor.

3.- Estrategia de Crecimiento:

Se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno u orgánico.

4.- Estrategia de Cartera:

Una vez definidas las actividades de la empresa, se concretarán todas las alternativas de negocio, de producto y de mercado.

En la estrategia de desarrollo de nuevos productos nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que necesita una adaptación del formato a nuevos gustos o preferencias de los usuarios, o la adopción de un nuevo formato transaccional como el comercio electrónico.

Por otro lado, en la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, se mantienen los mismos formatos y se intenta una expansión geográfica, o la búsqueda de nuevos segmentos de clientes.

Mención aparte merecen las estrategias de segmentación y posicionamiento, pues para cada binomio producto-mercado define un segmento estratégico al que deberá dirigirse la empresa y su posicionamiento. Esto implica:

- Identificación de los diversos segmentos existentes en el mercado, es decir, el conjunto de clientes o potenciales clientes que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones de valor para un determinado producto o servicio.



- Detección del segmento más atractivo para nuestra empresa, que sea suficientemente grande como para que recompense nuestros esfuerzos y nos sea accesible y en el que tenemos ventajas competitivas.
- Determinación del posicionamiento adecuado de la empresa ante el cliente, lo cual pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en el mercado.

4.3.5 ETAPA 5: PLANES DE ACTUACIÓN

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar.

Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable de supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.



V. CASO PRÁCTICO.

Primera etapa análisis de la situación:

Repuestos para motos La unidad es una microempresa dedicada a la venta de repuestos y accesorios para motocicletas, surgió a raíz de la necesidad que tenían los usuarios de motos en el sector, ya que no había un lugar donde acudir donde además de comprar repuestos les brindara la mano de obra para reparar las motos.

5.1.ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa fue creada el 02 de agosto del año 2011, el cual cuenta con dos socios los cuales se distribuye un cincuenta por ciento de ganancia.

La microempresa se dedica a la venta de productos de motocicletas las cuales son repuestos y accesorios los cuales se comercializan en ventas al detalle.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en km 9 ½ carretera norte en unidad de propósito de la Texaco 3 cuadra al lago ½ abajo. Al inicio los ciudadanos del sector no lo tomaban en cuenta ya que esta no contaba con ninguna rotulación para darle publicidad al negocio eso era debido a que se encontraba en un lugar metido donde no circulaba muchas motocicletas.

La empresa comenzó con U\$ 5,500.00 de capital para poder arrancar el negocio, el cual se distribuyó de la siguiente forma: U\$ 4,000 dólares para compra de su inventario y el resto de la inversión se utilizó para la compra de mobiliario en el cual se ubican los repuestos.



La microempresa en sus inicio empezó vendiendo C\$ 6,000 córdobas al mes en el cual el transcurso de los años esta ha venido aumentando. En la actualidad la empresa oscila en sus ventas C\$ 35,000.00 córdobas al mes.

Como sabemos nos encontramos los principales factores que vemos involucrado a todo negocio los cuales son: factores económicos, factores tecnológicos, políticos y legislativos, factores sociales. Nosotros explicaremos cada uno de estos factores.

Factores económicos: como se ha visto la facilidad de adquisición de motocicletas en los últimos años se debe a la facilidad que dan las casas comerciales. Debido a la falta de tiendas que vendan productos como los repuestos y accesorios de motos surgió la idea de la creación de repuestos para motos la Unidad.

Factores Tecnológicos, los factores tecnológicos los podemos observar en la implementación de la seguridad ya que se determinó la opción de poner cámaras de alta definición para la seguridad de la empresa y de su dicha inversión.

La empresa en su constante crecimiento ha instalados POS lo cual sirven para el pago con tarjetas de créditos y débitos, con el cual las ventas no se pierden y se da una mayor cantidad de ventas al mes.

Factores políticos, los principales factores que tenemos se puede decir, es el alza del petróleo (combustibles) se ha visto en unos de los factores más importantes involucrado en la empresa debido a esto el incremento en forma rápido de precio en los lubricantes y aceites. Este factor hace que los proveedores incrementen el precio de estos productos. Si llegara a bajar de precio el combustible, los proveedores siempre mantienen el mismo



precio lo cual ellos saben que al mes siguiente este va a volver a subir, así que de nada vale que este baje de precio si los proveedores van a continuar teniendo sus productos con el mismo valor.

Factores sociales: A los tres meses de haber empezado con su giro del negocio se inscribieron en la alcaldía. La microempresa lleva su política de reciclaje del aceite que se les cambia a las motos.

Las personas que transitaban por el sector lo miraban como al extraño ya que no se daban cuenta que era lo que había en ese lugar.

Análisis del sector

En los inicios la microempresa no contaba con competencia ya que eran los únicos en ubicarse en este sector. La creación de competencia fue porque el negocio se mostraba la rentabilidad y el creciendo poco a poco.

A pesar de que la competencia aumentado la microempresa aún se mantiene firme debido a que la calidad de los productos que estos ofrecen son de calidad A y precios accesibles para la mayoría del mercado a que estos abastecen de repuestos.

Análisis del mercado en la microempresa repuesto para motos la unidad

El tamaño de la evolución del mercado en la venta de repuesto para motos lo podemos ver que este se encuentra en un alto crecimiento debido a la gran cantidad de motos que miramos en nuestro país especialmente en la capital. Esto hace que la evolución del



mercado sea rápida y la creación de otros negocios que tiene como giro principal la venta de repuestos para motos se cree con facilidad.

El crecimiento podemos ver que es alto debido a la necesidad que se encuentra por la adquisición de repuesto de calidad y de un mejor precio.

Si nos enfocamos al ciclo de vida de la empresa y de sus productos podemos ver que se encuentra en la etapa de madurez, podemos ver que es una empresa rentable y de buena estructura. En cuanto a los repuestos que el negocio vende podemos decir que ellos se encuentran en la etapa de madurez porque son aceptados por el público en total.

El nivel de rentabilidad que tiene la empresa es alta, debido a que ha sido un negocio sustentable y firme, a pesar del poco tiempo que lleva operando sus actividades de ventas de repuesto esto ha llevado a la creación de otra tienda o sucursal para satisfacer las necesidades de la clientela.

La creación de productos nuevos entrantes puedo ser una mejor opción de adquirir, pero como se sabe la situación de mercado, cuando hay un producto nuevo los clientes no tiene confianza de querer adquirirlo. Eso se puedo decir que es una de las desventajas de traer al mercado nuevos productos.

La evolución de los precios se ven involucrados los proveedores debido a que si a ellos se les da un buen precio donde les permita generar ganancias y aun así poder darles más baratos a los clientes.

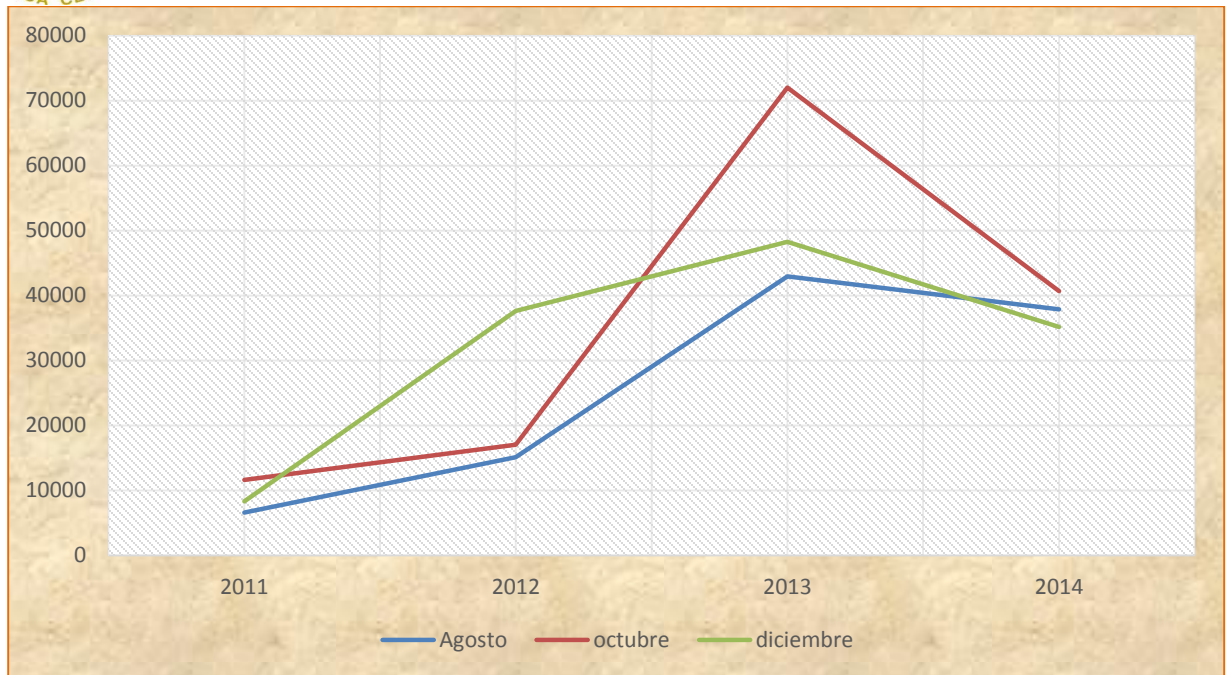
En cuanto a los compradores no podemos dar un número exacto. Pero podemos decir que estos se dividen en tres tipos:



- Tipo de cliente: es aquel que está siempre presente en la compra de sus repuestos se pueden decir que estos clientes son los que han permanecido desde la creación de la microempresa.
- Tipo de producto: podemos ver que hay clientes que buscan siempre lo mejor y no les importe el precio del producto que están adquiriendo, ellos saben que se compran un producto de mejor calidad les va a dilatar en su vida útil.
- Por ámbito geográfico: estos son clientes que se encuentran en el mismo sector de la empresa y no tienen la necesidad de ir a buscar el mismo repuesto a otro lado y no correr el riesgo de que les pueda pasar algo en camino.

Mostraremos en una gráfica la evolución de las ventas en los últimos años los cuales tomaremos tres meses al azar para ver de qué manera saber cuáles son los meses más potenciales y los más bajos para el local.

Grafico N° 1 fuente: propia



5.2. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES DE REPUESTO PARA MOTOS LA UNIDAD

La variación de los clientes se puede decir por el atractivo de querer adquirir algo que ellos les gusten y llame la atención. Los clientes son la pieza más importante para toda empresa.

A los clientes si no les gusta la manera que se les atiende estos pueden no volver a llegar a ese mismo lugar y buscan otra alternativa para poder comprar y obtener un mejor servicio.

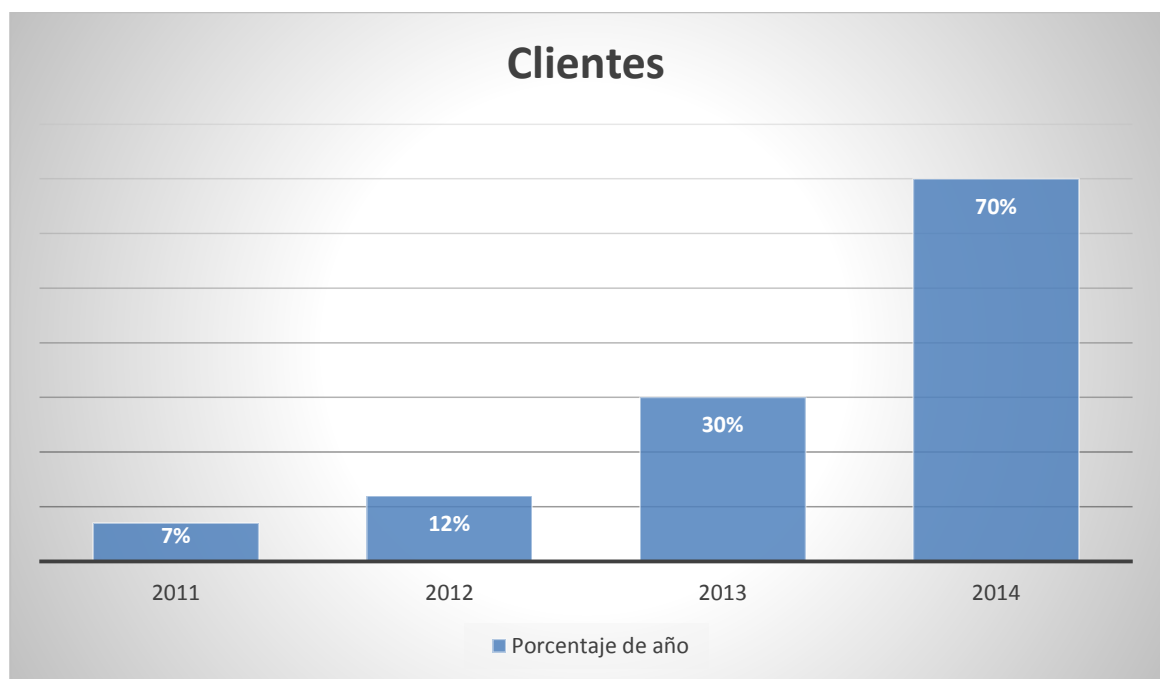
Repuesto para moto la unidad tiene una política donde el cliente siempre tiene la razón por ser una clave esencial para el crecimiento de la empresa.

A los clientes le llama la atención la calidad del producto y el precio, en repuesto la unidad tienen la opción de compra, porque los productos son de buena calidad por el cual

se les otorga un tiempo de garantía los cuales otras empresas no hacen y a ellos les gusta esa política que tiene la empresa.

El crecimiento de la clientela de repuesto la unidad lo podemos ver en el siguiente grafico conforme los años que la empresa lleva operando:

Grafico N° 2, fuente: propia



En este grafico podemos observar el crecimiento de los clientes con respecto a la creación de la microempresa repuestos para motos la unidad, debido al crecimiento permanente y sostenido que ha tenido el negocio.

Los clientes por el servicio de reparación tienen la opción de que ellos pueden ver las reparaciones que se les hacen a sus motocicletas sin que les queden dudas denlo que en verdad se les hizo a su medio de transporte. Los clientes quedan a gusto porque se les permite esa posibilidad de ver. Unos de los tantos clientes explicaban:

“en otros talleres no permiten que uno vea la reparación que se le hace a las motos, las otras empresas te dicen que dejes la moto y volvas dentro de cinco horas o al día siguiente, repuesto la unidad tiene esa opción que otros talleres no brindan, Yo he quedado satisfecho del trabajo que le hacen a mi motocicleta ya que la atención es muy buena y la calidad de los repuestos son muy buenas y accesible para el bolsillo de uno” nos explica Josué Tercero Caponero del pali Las Mercedes.

los clientes mantienen la lealtad a la empresa ya que ellos se sienten a gusto de la atención que brinda repuesto la unidad, estos a la vez tienen la opción de reparar las motos al instante de adquirir los repuesto, repuesto para motos la Unidad ofrece el servicio de reparación de motocicletas.

Tabla N° 3, fuente: propia.

Grupos de clientes	Producto	Motivos de compra	Valoración de los competidores
Cientes al por mayor	Chisperos, balineras, fricciones, campanas etc.	Para la venta al detalle en su propio local de venta	Fuerte, debido a los mismos proveedores se han visto en la misma área geográfica donde la empresa va a vender fuera de la capital.
Cientes al detalle	Chisperos, balineras, cables etc.	Cientes que tienen la necesidad de reparar sus motos. Estos son clientes	A nivel medio

	que se encuentran habitando cerca del negocio	
Cientes caponeros	Fricciones, chisperos, balineras, llantas.	Fuerte, debido a que son motos de con piezas de fabricación distintas a las motos que uno ve a diario el cual este repuesto solo lo tiene la empresa que distribuye esa marca de moto.

5.3. ANALISIS DE LOS PROVEEDORES

Tanto como los clientes son importantes, tenemos la otra cara de la moneda tenemos a los proveedores, estos juegan también un papel importante ya que nos suplen de todos los productos que se ofrecen en la venta de repuesto.

La negociación de los proveedores podemos ver que brindan el apoyo a repuesto la unidad por la necesidad de la obtención de los productos que ellos distribuye, si el negocio no tiene dinero en efectivo para la compra del producto los proveedores llegan a un acuerdo de darles la mercadería al crédito por un plazo determinado de pago.

La facilidad de la compra de productos se hace por que los proveedores tienen una manera de llegar hasta la microempresa y ofrecerle los productos. Podemos ver que Repuesto para motos la unidad es leal al no comprar el mismo producto de la misma marca a otro proveedor distinto.

Parte de la negociación con los proveedores es que repuesto para moto la unidad sea un distribuidor exclusivo de importantes marcas como YOG, YOYO, HAISKY, ZT, etc.

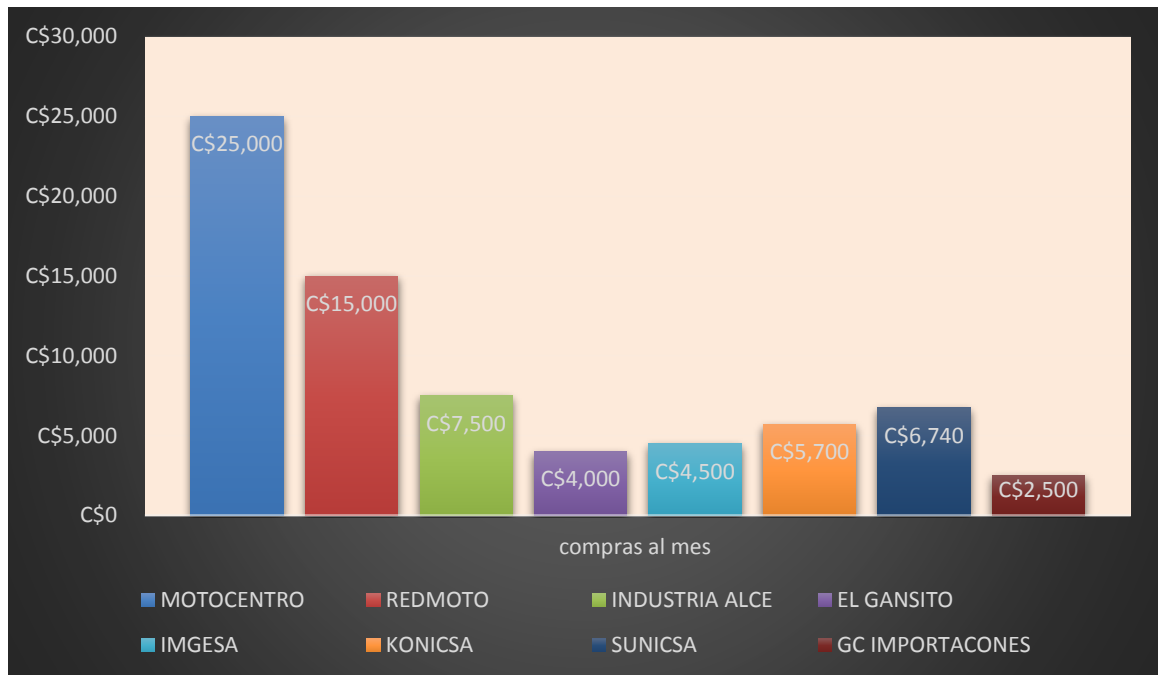
Los principales proveedores que tiene repuesto la unidad son:

Tabla N° 4, fuente: propia.

<i>NOMBRE DEL PROVEEDOR</i>	MARCAS
<i>MOTOCENTRO</i>	YOG
<i>REDMOTO</i>	HAISKY- ZT
<i>INVERSIONES ALCE</i>	YOYO
<i>HULES EL GANSITO</i>	GANSITO
<i>IMGESA</i>	THUNDER,
<i>KONICSA</i>	EP
<i>ALJIDASA</i>	PUMA
<i>SUNICSA</i>	UNICO, AVA.
<i>GC IMPORTACIONES</i>	MEGA GREY
<i>DISTALSA</i>	SUREGUARD
<i>MATTHEW FERRETERIA</i>	MOTUL

Mostraremos en la siguiente grafica el nivel de compra a cada uno de los proveedores:

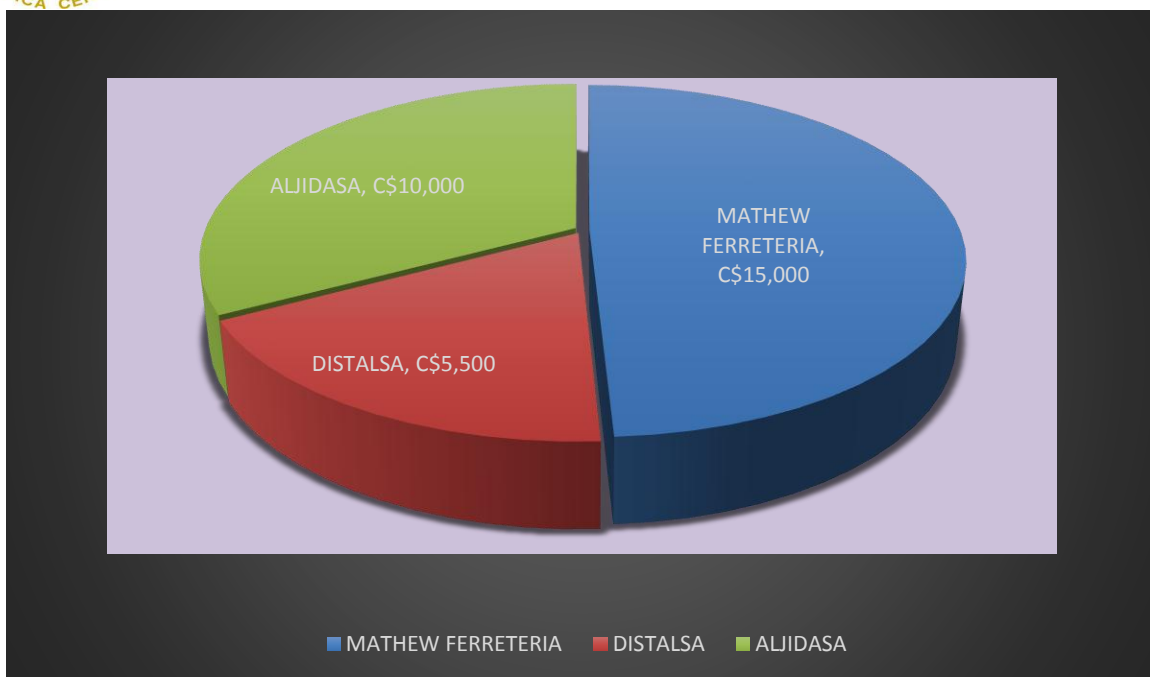
Grafico N°3, fuente: propia.



En el grafico anterior mirábamos a los proveedores que distribuyen los principales productos que ofrece Repuesto para Motos la Unidad.

Si nos damos cuenta podemos observar que no están incluidos los otros tres proveedores que son: ALJIDASA, DISTALSA Y MATHEW FERRETERIA, esto se debe a que estos últimos son los que distribuyen la venta de aceites y lubricantes la cual lo mostraremos en la siguiente gráfica:

Grafico N° 4, fuente: propia.



En el grafico mostramos que el principal de distribuidor de aceite es Mathew Ferreteria con su producto principal que es el lubricante Motul.

Tabla N° 5, fuente: propia

Aspecto a analizar	Motocentro	Redmoto	Inversiones alce
Característica del proveedor	Distribuidor de la marca YOG el cual ha sido una de las mejores marcas en los últimos 7 años	Distribuidor de múltiples marcas como HAISKY, ZT, empresa que lleva laborando casi 5 años.	Distribuidor de la marca YOYO. Empresa que lleva laborando 2 años.
Evolución histórica de las	La compra se ha hecho hace 3 años los cuales	Desde que la empresa se creo ha	Las compras que se han hecho a

compras	nos ofrecen un buen precio.	sido uno de los primeros proveedores en darnos la facilidad de compras.	esta empresa están desde hace un año.
Importancia relativa del proveedor: volumen comprado, suministro de producto único, servicio crítico, etc.	La volumen que se ha comprado ha sido en los últimos meses ha sido de C\$ 25,000.	El volumen comprado es de C\$ 15,000 en los últimos meses.	Las compras a este proveedor nos son C\$ 7500.
Satisfacción de nuestras necesidades: calidad, cantidad, plazos de entrega, etc.	Nos ofrecen mercadería a crédito los cuales si compramos un volumen a lo estos nos brindan has 180 días en el pago de dichas facturas.	La calidad que ofrecen es media debido a la marca. Los plazos que nos dan para pagos de facturas a créditos son de 60 días.	La calidad es media, lo único que este proveedor nos ofrece menos tiempo en las compras a créditos

5.4. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.

Podemos encontrar que en cualquier rama de la ciencia ya sea en la medicina y la tecnología podemos encontrar productos sustitutos a los que las empresas grandes distribuye. Repuesto para motos la unidad no se capea de estos productos sustitutos ya que en el mercado podemos encontrar los mismos repuestos para las motos de baja calidad y con un precio más bajo. La situación económica que se vive actualmente en el

país llega a tomar la decisión de comprar producto de menor calidad y menor precio, ellos no saben del error que cometen al adquirir este producto por el cual no se les da ninguna garantía por tener un precio muy bajo.

Tabla N° 6, fuente: propia

Competidor	Producto	Valoración de los productos	Características definitorias
BERRACA	Repuesto	Se especializa en vender las de la mismas marcas que repuesto la misma unidad vende en su negocio lo índole de cual, estos compran mayor la cantidad de la que compra la empresa y ellos dan un precio más accesible para el público.	Mismo proveedores
LUBRICANTES EL CHELE	ACEITES	Especializado en la venta de aceites ya sean para motos o vehículos automotrices. Lo cual venden a un mejor precio que nosotros	Especializados a la venta de lubricantes.



5.5. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA

Repuesto para motos la Unidad es una microempresa que se dedica a la venta de repuestos y accesorios para motos.

Los principales productos de la empresa son marcas importantes como YOG, YOYO, ZT, HAISKY. La calidad de los productos es aceptada por los clientes ya que se encuentran en un rango A y B los cuales esto simboliza que son productos de buena calidad.

Los precios en la venta al detalle son del 35% sobre el costo de adquisición.

Podemos ver que no se le aumenta demasiado al precio para la que la venta sea más rápida. Lo que le interesa a la microempresa es poder vender los más rápido los productos aunque lo que se le gane sea poco.

Mantener satisfecho al cliente es una de las principales políticas de la microempresa.

Podemos ver que la empresa cuenta con publicidad de los productos que esta vende fuera del local. También trabajan en conjunto con el Banco de la Producción (BANPRO), el cual les brindo un rotulo donde pusieron Repuesto para motos la Unidad.

La empresa está compuesta por cinco personas las cuales se distribuyen así: dos vendedores, un mecánico, un encargado de compras y un contador.

A pesar de que los empleados no cuentan con mucha experiencia podemos ver que la atención que da el equipo es muy buena.

5.6.SEGUNDA ETAPA: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

ANÁLISIS FODA

Aspectos positivos

FORTALEZAS

- Amplia gama de productos (repuestos y accesorios).
- Buena imagen en el sector.
- Personas con experiencia y conocimientos del sector.
- Conocimientos técnicos (mecánica de motos).
- Localización estratégica del negocio.

OPORTUNIDADES

- Empresa pequeña, facilidad para implantar soluciones.
- Implantar sucursales en otros sectores.
- Ampliar el local, para ir escalando de micro a mediana empresa.
- Capacidad para importar repuestos.
- El alto potencial de la demanda y su crecimiento.
- La fidelidad de los clientes ante la competencia.
- La necesidad de servicio al cliente.

Aspectos negativos

DEBILIDADES

- Falta de proyecto a largo plazo.

- Falta promoción.
- Falta de publicidad.
- No dispone de un sistema de control de inventario eficiente.
- Controles inadecuados sobre los bienes del taller.
- Políticas no establecidas.
- No existe documentación de procesos.

AMENAZAS

- Pérdida de oportunidades por falta de visión y dinamismo.
- Nuevos competidores en la zona.
- La fortaleza económica de los competidores.
- El grado de experiencia y conocimiento que poseen los competidores.
- Inestabilidad económica.

5.7.TERCERA ETAPA: SISTEMA DE OBJETIVO CORPORATIVO: VISION, MISION, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Misión

Somos una empresa confiable que ofrece repuestos de motocicletas de calidad y un servicio completo para todas las marcas que circulan en el mercado Nicaragüense, con la mejor capacidad para satisfacer esa demanda. Creamos empleos dignos de oportunidades de realización profesional y personal, contribuyendo así al desarrollo sostenible, económico y social del país.

Visión



Consolidarnos como una empresa líder en el sector de repuestos de motos del mercado Nicaragüense, bajo la premisa de la superación de las expectativas de nuestros clientes en términos de precio, atención y calidad en los productos y servicios ofrecidos, a fin de consolidar y mantener alianzas comerciales fieles que permitan asegurar el crecimiento acelerado de nuestra cuota de participación en el mercado

Valores:

Ética: Honestidad, credibilidad, verdad y lealtad.

Excelencia: Calidad, eficiencia.

Servicio al cliente: Atención, amabilidad y agilidad.

Responsabilidad: Puntualidad, disciplina, trabajo tenaz y equidad.

Desarrollo creativo: Solución de problemas, aprendizaje y cooperación.

Objetivos estratégicos

- Ofrecer un servicio integrado de calidad en la venta de repuestos para motos y accesorios para motos a nivel local.
- Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio excelente, con la finalidad de crear fidelidad entre ellos.
- Capacitar a nuestro personal en forma continua, con el objetivo de fomentar la cultura de servicio de calidad y excelencia mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo.



- Realizar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas de misión, visión y valores en sintonía con los nuestros para poder juntos crecer y lograr nuestra misión y valores.

5.8. CUARTA ETAPA: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DEFINICIÓN DEL NEGOCIO Y ESTRATEGIA DE CARTERA.

Definición del negocio:

Repuesto para motos la unidad en la capacidad de desarrollo que tienen están dispuestos a realizar la importación de repuesto de otros países como Panamá. Con la implementación de esta estrategia ellos estarán dispuestos a la venta al por mayor con un precio más favorable a los clientes. Así también los pagos arancelarios que involucra la importación de nuevos productos de excelente calidad.

Estrategias competitivas genéricas:

Debido a las importaciones que repuesto la unidad tendrá esta se especializarán en la ventas al detalle y al por mayor.

Una de las estrategias más importantes que la microempresa será que los productos que tendrán a la venta los venderán en un precio más favorable en los dos canales que distribuye.

Repuesto la unidad los canales al por mayor que estos distribuyen son en las áreas de Tipitapa, lo que es Masaya y sus municipios, Granada y sus alrededores.

También ampliarán sus ventas al por mayor en áreas como Boaco, Matagalpa, Chontales, cual es una de las estrategias más importantes que ellos intentarán realizar.

Tabla N° 7, fuente: propia

Estrategia	Factores claves del éxito	Implantación
Importación de repuesto con nuestra marcas	Capacidad de poder traer repuesto en blanco	Tener a una persona encargada en cargo de gestor aduanero
Poder entrar en nuevos lugares de ventas	Tener personas encargadas en ventas de repuesto y que sean personas activas	Hacer un estudio de mercado
Ventas de motos con la marca del negocio	Compra de motocicletas en el exterior	Creación de un área encargada en buscar financiamiento.

Estrategia de crecimiento.

Para poder logra nuestro crecimiento en la empresa lo principal será hacer un reordenamiento de las necesidades que necesita la empresa ya sea en la adquisición de productos o mano de obra capaz que pueda llevar a cabo la venta.

A como se venía hablando en el transcurso del trabajo podemos ver que la microempresa quiere abrir mercado fuera de la ciudad de Managua. Así teniendo un mercado sostenible podemos ver el crecimiento que esta puede aumentar rápidamente.

Estas estrategias se llevaran a cabo si la empresa puede encontrar los productos baratos y de buena calidad ya que los clientes es lo primero que buscan un repuesto barato y de calidad.

Tabla N° 8, fuente: propia

Opciones de estrategia de crecimiento
Ventas al por mayor fuera de Managua
Creación de otras sucursales
Calidad del producto y buen precio
Trabajadores que cumplan con los pedidos de los clientes

5.9.QUINTA ETAPA: PLAN DE ACCION

Mostraremos como la empresa va a llevar su plan de acción y la decisión que ha tomado en los siguientes puntos:

Para la importación de productos:

1. Personal encargado de buscar financiamiento, el cual nos ofrezca una tasa de interés que no sea muy alta y el negocio pueda pagar la deuda.
2. Personal encargado de la importación de la mercadería: esta persona se encargara en buscar en otros países el que le ofrezca mejor precio y buena calidad de los productos.



3. Buscar bodega que se guarde los productos que se compraron en el exterior para después hacer la dicha venta de estos.
4. Creación de nuestra marca, haciendo publicidad a esta.

Para la venta al por mayor:

- 1) Personal eficiente para la creación de nuevas rutas de acceso, para la distribución de los productos comercializados.
- 2) Buscar clientes de calidad y que estén dispuestos a trabajar con nosotros.
- 3) Ofrecer un buen trato y buen precio a los clientes nuevos y motivarlos para que sean exclusivos de nuestra marca.



VI. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES:

Mediante el desarrollo de este trabajo, la microempresa “REPUESTOS PARA MOTOS LA UNIDAD.” contará con un Plan Estratégico eficaz y de fácil entendimiento, el cual le servirá de herramienta para la toma de decisiones y fijar lineamientos de acción el cual oriente a las decisiones y los resultados que se presenten en el futuro.

Las finanzas son el arte de la ciencia de administrar el dinero. Son de gran importancia para poder administrar bien el dinero e interactuar en el mundo de los negocios.

El plan estratégico se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro del mismo, el cual determina objetivos precisos y los medios en que deben emplearse. La importancia del plan estratégico es proporcionar el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización, permite que los líderes de la empresa liberen energía de la organización tras una visión y una misión compartida.

Apoiada en el diagnóstico organizacional que se le efectuó a la empresa sobre su situación actual, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

El plan estratégico desarrollado es el punto de partida en la cual la empresa muestra la filosofía propia, donde se define la misión o necesidad a satisfacer; y



objetivos estratégicos enfocados en la satisfacción del cliente, ampliación de los servicios actuales, el desarrollo a nivel profesional y emocional, y la aplicación de planes de mejora; permiten alcanzar la visión planteada.

Para que la microempresa “REPUESTOS PARA MOTOS LA UNIDAD” se desarrolle eficientemente en el mercado, debe realizar estudios estratégicos por lo menos cada año, por los cambios que se efectúan en su entorno, para reestructurar líneas estratégicas que permitan mitigar los nuevos riesgos del mercado y con esto se tome nuevas decisiones beneficiosas que contribuyan a la compañía y al país.

El éxito de implementación de este plan estratégico depende de tres aspectos importantes que son:

- El incremento de las ventas acorde al crecimiento automotriz.
- La eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos.
- El desarrollo y crecimiento del personal que trabaja en el enfoque de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Convertirse en un distribuidor potencial de repuestos de motos, para lo cual se necesita que la empresa cuente con capacitaciones al personal para que se efectúe un aprendizaje constante y aprovechar al máximo el recurso humano.



El objetivo propuesto en este plan estratégico, constituye un plan de acción a seguir para configurar un nuevo perfil de prestigio ante otras empresas similares dedicadas a la misma actividad.



VII. BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R. L. (1981). *La planificación*.
- Brigham, W. J. (1983). *fundamentos de administracion financiera*.
- Clement, R. B. (s.f.). *Guia completa de las normas ISO 14000*.
- coleccion.es, E. (s.f.). *La elaboracion del plan estrategico*.
- Dor, H. A. (s.f.). *Finanzas P}ublicas*.
- E., P. M. (1985). *Competitive advantage*.
- Goodstein, L. D. (s.f.). *Planeacion estrategica aplicada*.
- Ley N° 645 Ley mipyme y su reglamento*. (s.f.).
- Merton, Z. B. (s.f.). *Finanzas*.
- monografias.com*. (s.f.). Obtenido de monografias.com.
- Ramos, L. J. (s.f.). *Principio de administracion financiera*.
- Scholes, G. J. (2001). *Direccion estrategica*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico.
- Vicuña, J. M. (s.f.). *El plan estrategico en la practica*.
- Weston, J. F. (s.f.). *Fundamentos de administracion financiera*.



VIII. ANEXOS

ANEXO 1



ANEXO 2



ANEXO 3



ANEXO 4



ANEXO 5



ANEXO 6



ANEXO 7



ANEXO 8



ANEXO 9



ANEXO 10



ANEXO 11



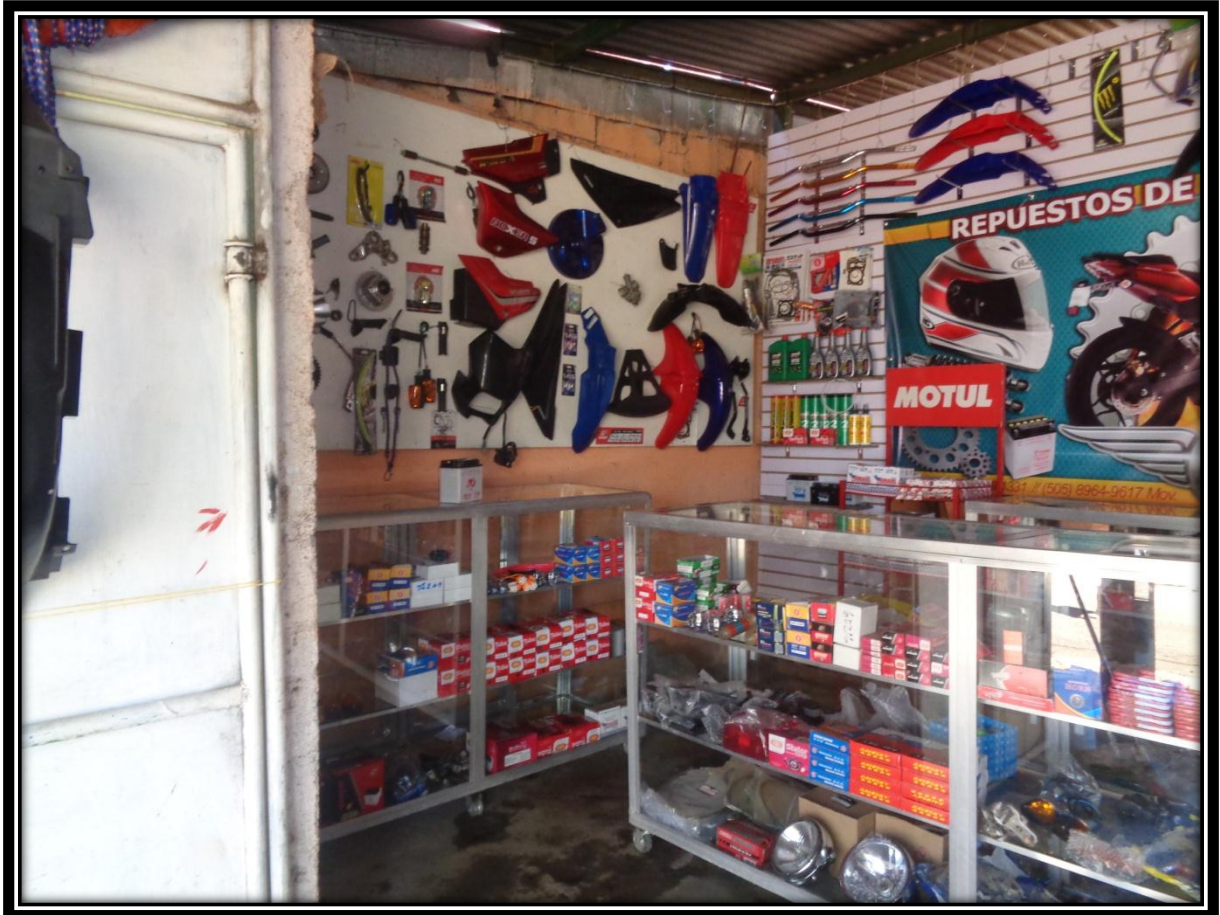
ANEXO 12



ANEXO 13



ANEXO 14



ANEXO 15



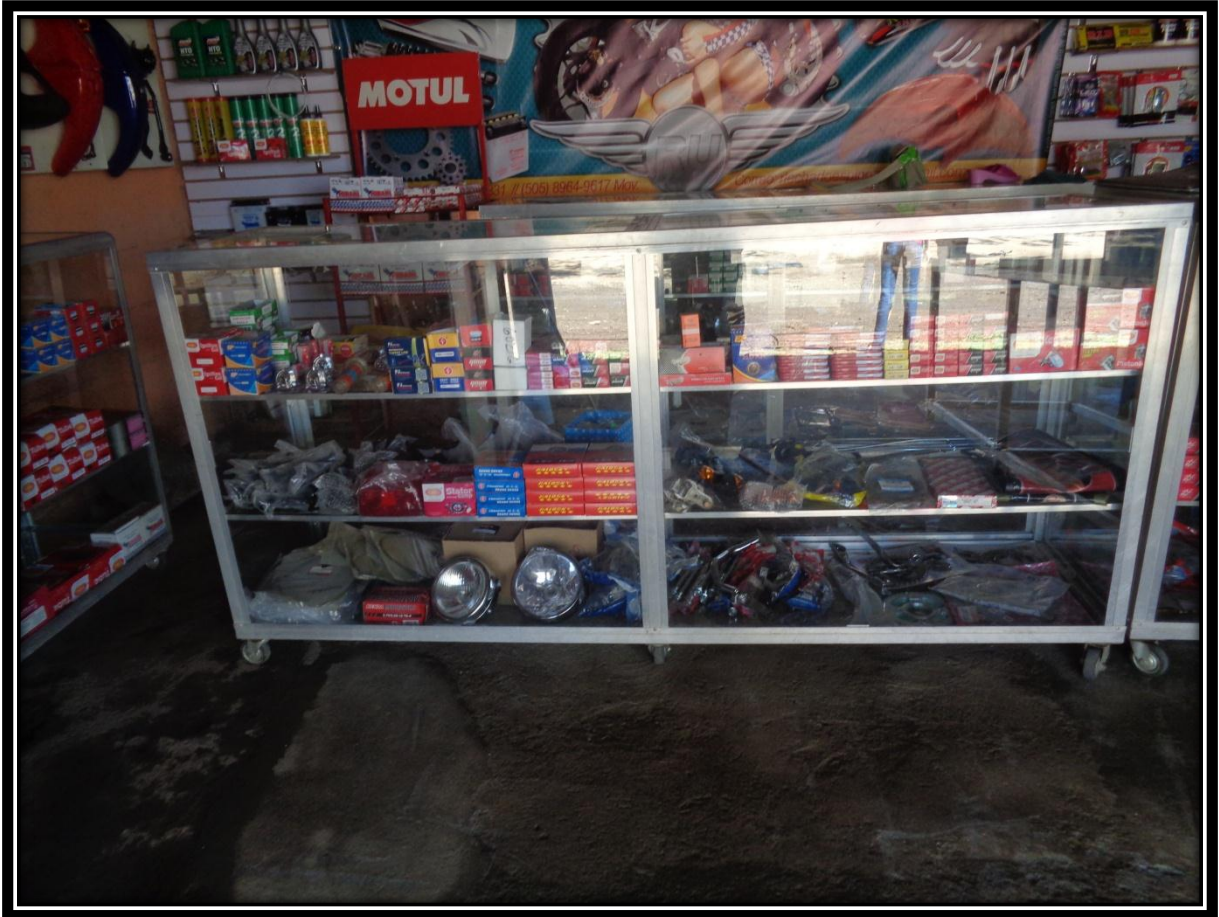
ANEXO 16



ANEXO 17



ANEXO 18



ANEXO 19



ANEXO 20



ANEXO 21



ANEXO 22



ANEXO 23



ANEXO 24

